特别告诉读者，假如有人在你面前**肋肩谄笑**，事事讨好，你必须谨防他将变成为**黑心肝**，你有朝一日忽然失势，首先向井里扔石头的就是这类人。又假如有人在你面前**肆意侮辱**，表现得极**不尽情理**，你也不须怨怅，你有朝一日忽然得志，他自然会变为**厚脸皮**，在你面前事事讨好，历史上这类人很多，请**自己去考证**。

吾所知一生**大人物成大事**的不传之秘

黑龙江人民出版社

VISIT…

待人处世厚黑之道

道一∨凡事留余地
道二∨两面要三刀
道三∨给自己施恩
道四∨正话要反说
道五∨会说场面话
道六∨防患于未然
道七∨假话要真说
道八∨有奶便是娘
道九∨巧灌迷魂汤
道十∨未同要存异
道十一∨打人不打脸
道十二∨待人勿知心
道十三∨看人下菜碟
道十四∨藏头露尾
道十五∨借光照自己
道十六∨说好人鬼话
道十七∨喜怒口紧藏话
道十八∨不做烂好人
道十九∨不时冒坏水
道二十∨蚂蚱两头拴
道二十一∨落井要下石
道二十二∨丢掉妇人心
道二十三∨假戏公开唱
道二十四∨背后黑一手
道二十五∨糊涂胜精明
道二十六∨多听少说话
道二十七∨与人要藏心
道二十八∨低头也跌架
道二十九∨不妨装点傻
道三十∨装聋作哑好
道三十一∨死皮要赖脸
道三十二∨舍孩子套狼
道三十三∨回头草照吃
道三十四∨要吃眼前亏
道三十五∨苟且要偷生
道三十六∨死活不撒手

有人读了《厚黑丛书》说道“你何必说这些鬼话？”我说：“我迷着人说人话，迷着鬼说鬼话……方为待人处世厚黑之道，人见到他就是人话，鬼见到他就是鬼话。”由尧舜禹三代一直到今天，王侯将相，豪杰圣贤，数也数不完，假若他们之中有办成大事的，没有一个不是出自于厚黑学——待人处世厚黑之道

天龙繁元文化

ISBN 7-207-05766-0

9 787207 057662 >

待人处事之道

黑龙江人民出版社

李宗吾：原典
东野君：译著

李宗吾　待人处世厚黑之道

LIZONGWU DAIRENCHUSHI HOUHEIZHIDAO

作　　者·东野君

责任编辑·李春兰

整体设计→北京吴勇工作室

版权代理→刘侠

出版发行·黑龙江人民出版社出版发行

社　　址·哈尔滨南岗区宣庆小区1号楼

邮　　编→150008

网　　址→www.longpress.com　　E-mail hljrmcbs@yeah.net

经　　销→新华书店总店北京发行所

印　　刷→北京市平谷县早立印刷厂印刷

开　　本→880×1230毫米 1/32

印　　张→14

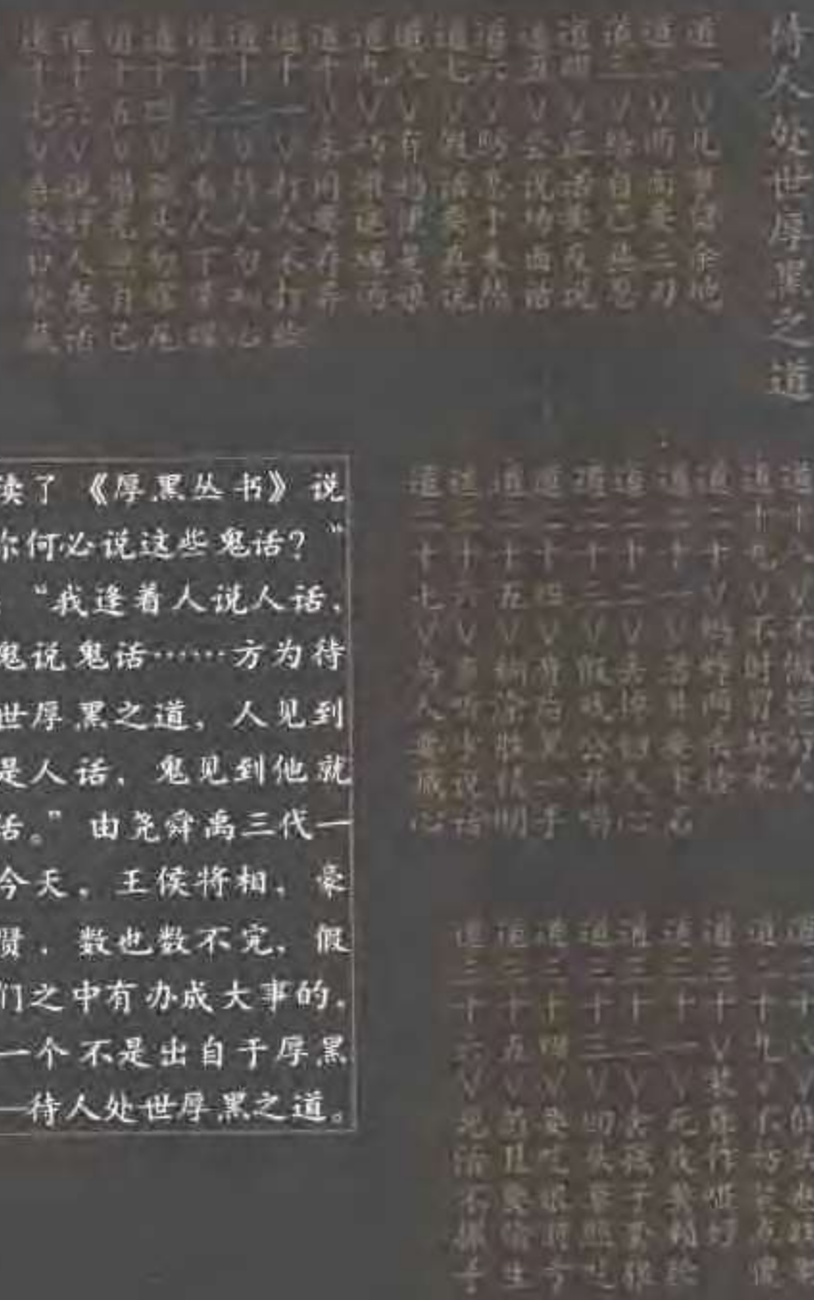
字　　数→320千字

版　　次→2003年4月第1版 2004年1月第2次印刷

书　　号→ISBN 7-207-05766-0/G·1299

定　　价→28.00元

龙人版图书 版权所有 翻版必究



有人读了《厚黑丛书》说道“你何必说这些鬼话？”我说：“我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话……方为待人处世厚黑之道，人见到他就是人话，鬼见到他就是鬼话。”由尧舜禹三代一直到今天，王侯将相，豪杰圣贤，数也数不完，假若他们之中有办成大事的，没有一个不是出自于厚黑学——待人处世厚黑之道。

厚黑乾坤

——无处不适，无往不通

待人处世与每个人的关系，犹如空气与人一样，上至总统，下至平头百姓，每个人只要生活在地球上，就一时一刻也离不开与人打交道。而要想在社会上混出个人模人样来，更需要好好研究待人处世的学问。

如果你留心的话，肯定能发现，无论是过去还是现在，总有那么一些人，表面上诚实谦恭，大讲“诚实待人”，骨子里却是损招不断，在他们身上的每个毛孔里都流淌着“厚黑”之血。尽管你对他们的“厚黑”本性可能看不上，但在生活中，却每每见他们扬眉吐气，活得潇洒滋润，令你不时地冒出羡慕的眼光，并在内心深处产生一股对《厚黑学》尝试一把的强烈欲望。

世间的学问千千万万，诸子百家，经史子集，儒道释耶每一门都博大而精深，为什么独独《厚黑学》倍受世人的青睐？原来，在每个人心中都有厚黑的种子，厚黑之于人，就像大乘佛教里讲的那个“自性”，《圣经》里说的神用尘土造人之后，吹进他的鼻孔里的那股“生气”。人不会没有“自性”，也不会没有“生气”，因而也不会没有厚黑。

每个人都生活在一个特定的传统和环境之内，一切的思想行动都受到那个传统与环境所施与人们的教育、影响和潜移默化的制约，不管你愿意还是不愿意，都必定要受到种种陈规戒律的制约，所以西方哲人才说：“人生无时无刻不在枷锁中。”但厚黑学把这一切的枷锁都挣断了，它扫除一切与自己欲望不相适应的陈规戒律，依照本能大胆行动，独立出击。厚黑之所

以能取胜，乃是因为他彻底突破了一切拘束人们自由行动的种种禁忌，彻底解放了一个人的思想和行动。试想，一个戴着锁链的剑客同一个身手凌厉，没有任何牵绊的剑客比武决斗，那胜负在决斗之前岂不是就已经决定了么！

人生就是战斗，战斗必有权谋，所有的权谋都离不开厚黑。可以说，每个人每时每刻都站在自己的战斗序列中，每一行事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽便会被人挤倒。《厚黑学》抛开道德规范的束缚之后，就成了一种高明的智慧。这智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。政治家利用它纵横捭阖，军事家利用它运筹帷幄，生意人靠它发财致富，读书人靠它飞黄腾达……

自从20世纪初李宗吾在四川发表《厚黑学》，揭晓了古今英雄豪杰之所以成功的秘诀，距今已有八十多年了。八十多年来，《厚黑学》始终风靡不衰。因为，《厚黑学》三字不只是一个名词，而是待人处世中左右逢源、克敌制胜，并且处处占上风头儿的无上绝学。

与那些充斥大街小巷的名人传记，成功人士的经验之谈等书籍相比，《厚黑学》是一种极有实用价值的学说。上至庙堂，下至市井，《厚黑学》可以说无处不适，无往不通。正如李宗吾所说："《厚黑学》这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：'自大总统以至于乞儿，壹是皆以厚黑为本。'"春秋时期的范蠡，在朝堂上能够纵横捭阖，运筹帷幄，辅佐勾践报仇雪恨，乃至功成身退，泛舟五湖，把过去在官场上的厚黑本领用到商场上，积聚生息，竟然能在短短一十九年内三聚三散家财，造福一方，成为受世人敬仰的"商圣"陶朱公。

李宗吾虽然对于如何"待人处世"并没有专论，但对于

如何做官处世却进行了高度而深刻的概括，他说："我把厚黑学发表出来，一般人读了，都说道：你这门学问，博大精深，难于领悟，请指示一条捷径。我问他：想做什么？他说：我想弄一个官来做，并且还要轰轰烈烈的做些事，一般人都认为是大政治家。我于是传他做官六字真言。"李宗吾在《厚黑学》中所讲的"空、恭、绷、凶、聋、弄"做官处世六字真言，其实正是我们苦苦寻觅的"待人处世"妙方。因为，世人所处之环境，以官场最为难处，如果此六字真言能够使人在官场左右逢源，得心应手，其它环境还有什么不能处好的呢？李宗吾又云："以上六字，我不过粗学大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于此者，可按着门径，自去研究。"本书正是沿着《厚黑学》及"六字真言"的门径，把待人处世的学问、秘诀，一一揭示出来，提炼为六套三十六种待人处世厚黑之道，为渴望在社会上扬名立功者，如何更好地待人处世指点迷津。

世界很大，一生颇长，当你精通待人处世厚黑之道时，你将会发现，工作、人际关系和所有一切，真的都很通达顺畅！

〔目录〕

〔第一篇〕

空道篇：数衍推委，明哲保身 [001]

“空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的；二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地 [002]

【——俗话说：“过头饭不可吃，过头话不可讲”。在待人处世中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。】

◎ 施展“太极推手功”，也需要厚脸心黑

◎ “画饼充饥”，不要让下属吃饱

◎ 精通“踢皮球”的学问

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀 [012]

【——当处于矛盾的夹缝中如何行事，《厚黑学》认为，此时最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。万一不行的话，那就厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。】

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

◎ 小心使用权力，不得罪大人物

◎ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮

■ 待人处世厚黑之道三：好人自己做 [025]

【——将不得人心的事情假手于人，而将施恩分惠的事情留给

自己亲自来办。也就是说，在待人处世中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，《厚黑学》悄悄提醒你：如果有任何令人不快或费力不讨好的事情必须完成，而自己去做又实在太冒险的话，就不妨厚下脸皮让别人代为受过，找一名为你完成危险工作的人。】

◎ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰

◎ 藏短露长，保住自己的好形象

◎ 人不挨骂难长大

◎ 借人光时要脸厚心黑

■ 待人处世厚黑之道四：正话要反说 [037]

【——在待人处世中，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山斧。《厚黑学》认为：对于他人的缺点，能不讲就不要讲，即使要讲也一定要拐个弯，迂回地讲，点到为止地讲，他如果不听，那就是他的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？还是闭上嘴巴吧！】

◎ 正话反说，把“球”踢给对方

◎ 硬话软说，让自己的舌头打个弯

◎ 说话会拐弯儿

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话 [047]

【——说场面话是待人处世中经常见的现象之一，而会说场面话更是待人处世中不可缺少的厚黑生存智慧。因为说好场面话，不仅需要具备厚脸的本领，更需要有黑心的功夫。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。】

◎ 投其所好，多说好听话

◎ “有求”未必“必应”

◎ 打人不打脸，揭人不揭短

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然 [059]

【——正常情况下，人们很难面对自不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。所以你应该想好策略，提前筑好防护墙，防患于未然。】

◎ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段

◎ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

◎ 多铺路，少砌墙

〔第二篇〕

恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘 [071]

“恭，就是卑躬折节，胁肩谄笑之类。分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友，丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权，操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说 [072]

【——通常情况下，在待人处世中都讲究要真诚待人，说假话最要不得。然而《厚黑学》却不这样看，不仅鼓励人们要说假话，而且要善于把假话当成真话来说。虽然实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把假话当成真话来说，肯定效果不会错。】

◎ 发自内心地说好假话

◎ 掌握好厚脸说话的分寸
◎ 在第三者面前赞美他人效果好

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘 [083]
【——《厚黑学》认为：世间之人无利不起早，一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。换句话说，只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己“优越”者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。因为“这种‘卑己尊人’正是待人处世中，能够获得丰厚回报的先期投资！”】
◎ 脸不红心不虚，笑骂任由他去
◎ 上司家的狗比你高
◎ 向上司的夫人敬礼

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤 [091]
【——“迷魂汤”人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。因此，《厚黑学》认为：在待人处世中会灌迷魂汤，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！】
◎ 多说“谢谢”准没错
◎ 拍马屁绝不会错
◎ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异 [104]
【——生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？待人处世厚黑之道认为：应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，不同观点的存在，这是不可避免的。换句话

说，原则问题需要争论，但是，对于一些枝节问题则大可不必非要争得“面红耳赤”不可。】
◎ 厚黑要讲究大气魄大格局
◎ 永远避免跟别人正面冲突
◎ 让身边的“老虎”斗起来

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸 〔113〕
【——中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃没有面子的亏。所以在待人处世中，一定要学会给人面子。而且给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混的人，给人面子基本上就是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！】
◎ 别跟上司抢镜头
◎ 虚心讨教，满足上司的虚荣心
◎ 把面子留给对方
◎ 不可揭人疮疤

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心 〔125〕
【——“相交满天下，知心有几人？”以这句话来看，交朋友以“知心”为最高境界。其实从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。因为不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹，启动他的防卫系统。试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不反感吗？因此，在待人处世中，“知心”不是美德，而是灾祸的种子！】
◎ 距离产生美，不要与人太亲热
◎ 别卖弄自己的雕虫小技

◎ 面具可以遮脸，更可以掩心

〔第三篇〕

绷道篇：装腔作势，软硬兼施 [135]

“绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，槃槃大才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓，有时甑子之权，不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟 [136]

【——投其所好，看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以；对秉性拘谨而抑郁者，则宜于推心置腹地促膝谈心；对于性情耿直者，可以直言不讳，即使偶有失言，也无碍大事；而对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸，出言之前应三思，力求辞能达意。只要你这样做了，定能获得好人缘。】

◎ 腰里别冲牌，谁来跟谁玩

◎ 让上司成为升迁的垫脚石

◎ 忠臣能事二主，好女可嫁二夫

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾 [148]

【——每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头，可是厚黑教主李宗吾却告诫说：“烦恼皆因强出头”，这句话可说是待人处世厚黑之道中的不传之秘。虽然说人想出头是天经

地义的事，可是如果强出头那就大错特错了。当时机不到的时候，最好还是先把头尾都藏起来吧。】

◎ 在人屋檐下，一定要低头

◎ 做自己该做的事，休管他人论短长

◎ 任何时候都不可轻视对手

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己 [159]

【——“借光”，从社会心理学的角度说，它是一种心理现象，国外叫做“哈洛效应”，是指由于外在力量的影响，而使事物增光添色。对于待人处世，借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，大可以巧借各种“光”照亮自己，虽然这种做法不免有沽名钓誉之嫌，但却是卓有成效的捷径 】

◎ “势利”之人好处多多

◎ 替上司背黑锅没有错

◎ 如何让上司的光芒照到你

■ 待人处世厚黑之道十六：说好人鬼话 [169]

【——“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那么全都不通了。“见人说人话，见鬼说鬼话”，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证会受益无穷。】

◎ 厚黑术不相信眼泪

◎ 心里明白别张狂

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

■ 待人处世厚黑之道十七：喜怒口袋藏 [182]

【——喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人

——心境一如止水，没有喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，应该是蛮可怕的。其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在待人处世中，这一点是很重要的。所以，《厚黑学》告诉你：要把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给人看。】

◎“打一巴掌揉三揉”

◎“厚黑学，做得说不得”

◎深藏不露，喜怒不形于色

■ 待人处世厚黑之道十八：不做烂好人 [195]

【——做“好人”是性格决定的，想不做都不行，而且做“好人”也有其待人处世大获成功的价值。不过，《厚黑学》却认为：虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做没有原则、没有主见，什么事都不能坚持的“烂好人”！因为烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值。】

◎该黑心时别客气

◎厚黑并用，让下属服服帖帖

◎做做“恶人”也不错

〔第四篇〕

凶道篇：表面慈善，背后捅刀 [205]

“只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必顾忌；但有一层应当注意，凶字上面，定要蒙一层道德仁义。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十九：不时冒坏水 [206]

【——现代社会是反传统的，男人的老实就是无能；正儿八经就意味着呆板、没有情趣；认真则与犯傻划等号。因此，男人

“好”会受人尊重，而男人“坏”才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤、楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为“坏”得出奇才如此吗？因此，要想出人头地，就必须要厚下脸皮，学会如何做“坏事”，而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种“做坏事”的本事。因为在待人处世中，如果坏得一无是处，危险性反而更小些。】

◎ 心不黑难以成大事

◎ 表面光明磊落，暗中设计下套儿

■ 待人处世厚黑之道二十：蚂蚱两头拴 [216]

【——要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的：“夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。”套一句老百姓的土语，那就是“一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。”】

◎ 同舟未必共济

◎ 脸上笑嘻嘻，“软刀子”杀人不见血

◎ “合众弱而攻一强”

■ 待人处世厚黑之道二十一：落井要下石 [229]

【——等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。在待人处世中，任何时候都要切切牢记：对待敌人不仅不能手下留情，而且还要落井下石。因为有些人是你永远无法拉拢的，无论如何他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。《厚黑学》告诉你的就是：千万不要中途罢手，应以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力，直到他不可能东山再起，将他永远逐出你的领域，使其不会对你造成伤害。不管他们装出多么友善与可怜的样子，你都不要心慈手软。】

◎ 穷寇要追，杀敌必见血

◎ 不吃掉上司难以成大器
◎ 使对手有理没处说

■ 待人处世厚黑之道二十二：丢掉妇人心 [240]
【——“妇人之仁”有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！因为你的“妇人之仁”会成为你的弱点，成为人人想利用的目标，在眼泪、温情、请求、孩子似的无辜与可怜之下，你将成为最大的受害者！因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将“妇人心”换上一颗凶巴巴的“黑心”。】
◎ 脸皮越厚，成就越大
◎ 厚脸相斗，以黑制黑
◎ 脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅
◎ 不可心慈手软

■ 待人处世厚黑之道二十三：假戏公开唱 [254]
【——假戏一定要在公开场面唱，而且观众越多越好。为什么强调“当众”呢？做给别人看嘛，如果私下“拥抱”，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。“当众”拥抱，表面上不把对方当“敌人”，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？】
◎ 谦卑骄纵，暗下杀招
◎ 只要脸皮厚，谁能奈你何
◎ 以其人之道，还治其人之身

■ 待人处世厚黑之道二十四：背后黑一手 [264]
【——当你与同样精通厚黑之道的人相处，并且准备施行厚黑“凶”术时，一定要防止对方同样的招术，用比对方更高明的厚黑手段，以厚制厚，以黑制黑。比对方伪装得更精巧，假装

看不出对方的招术，甚至以吐露某些真言来引对方上钩，或者也可改变战术，故作憨厚，当然也可以将推心置腹的坦诚态度用至极端。但千万别忘了，在任何时候骨子里藏着的都一定是奇狠无比的“黑心”，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。】

◎ 暗吹阴风，为仕途发展扫清障碍

◎ 你黑我更黑，“黑”你没商量

◎ 釜底抽薪，逼对方让步

〔第五篇〕

聋道篇：和尚撞钟，得过且过 [277]

“聋，就是耳聋：‘笑骂由他笑骂，好官我自为之。’但，聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，亦闭着眼睛不看。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道二十五：糊涂胜精明 [278]

【——提到“糊涂”，人们自然会想起郑板桥的那句名言，“聪明难，糊涂难，由聪明而转为糊涂更难。”首先，从郑板桥强调说的“由聪明而转为糊涂”可以明显看出，他并不是真糊涂，而是装糊涂。其次，糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。其实，在待人处世中要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。】

◎ 该糊涂时别明白

◎ “糊涂”让生活充满情趣

◎ 小糊涂，大精明

■ 待人处世厚黑之道二十六：多听少说话 [287]

【——如果你话说得太多，必定会让人觉得你浅薄。相反，你

话不多说，则会令人觉得你了不起，更容易受到众人的尊敬。因为你的沉默会让他人不自在，而人永远是一部追求诠释和解释的机器，他们对别人在想什么最感兴趣。如果你能小心翼翼控制自己的言辞，他们就无法洞察你的真实想法。你说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。】

◎ 逢人只说三分话，未可全抛一片心

◎ 做一个善解人意的好听众

◎ 与上司保持心理上的安全距离

■ 待人处世厚黑之道二十七：与人要藏心 [296]

【——从厚黑学的角度来看，每个人都应当使自己习惯于这样的生活：不去考虑世人的想法，只遵循自己的生活准则。面对世人挑剔的眼光，只要你视而不见，不与人计较，并且将自己的心思深藏不露，相信别人也不敢小瞧你。】

◎ “不痴不聋，不成姑公”

◎ 宽容下属的“无礼”

◎ 控制自己方能控制他人

■ 待人处世厚黑之道二十八：低头也跌架 [305]

【——无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。因为在通常情况下，被别人比下去是很令人恼恨的事情，假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。】

◎ 上司的话就是“圣旨”

◎ 故意留个破绽，成全上司的好胜心

◎ 不要“聪明反被聪明误”

■ 待人处世厚黑之道二十九：不妨装点傻 [317]

【——《厚黑学》认为：在待人处世中，为了利益，为了生

存，有时不妨厚脸运用“秀才遇到兵，有理说不清”的“老粗”策略。故意使用对方所无法理解的语言，同时也故意装做听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感。这样他会认为你不可理喻，放弃与你交手。】

◎ 大厚黑者懂得深藏不露

◎ 欲擒故纵，伺机而动

◎ 装傻要装得恰到好处，不要弄巧成拙

■ 待人处世厚黑之道三十：装聋作哑好 [327]

【——待人处世中，与其咄咄逼人，不如装聋作哑！不过，在待人处世中要“作哑”不难，而“装聋”实属不易，因为需要培养他人言语“左耳进右耳出”的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。这就有必要好好修炼一番《厚黑学》的无上内功。】

◎ 处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密

◎ “做得说不得”与“说得做不得”要分清楚

◎ 以“聪明的糊涂”摸清手下人的真实想法

〔第六篇〕

弄道篇：多做少说，能捞别放 [337]

“弄，即弄钱之弄，川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面（求官与做官）的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。但弄字要注意，看公事上通得过通不过。只有通得过才能成功。如果通不过，自己垫点腰包也不妨；如果通得过，任他十万八万，也就不用客气了。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道三十一：死皮要赖脸 [338]

【——虽然不好意思在待人处世中显得很可爱，但有时也会让人失去很多该有的权益及机会。因此，《厚黑学》认为，为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。在别人不好意思的时候，如果你能厚下脸皮，做到好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。】

◎ 脸皮厚，吃个够

◎ “软饭”该吃还得吃

◎ 让“朋友”吃不了兜着走

◎ “丢卒保车”，让对方替你挡枪子

■ 待人处世厚黑之道三十二：舍孩子套狼 [349]

【——舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。】

◎ 有付出才能有回报

◎ 有非常之舍，才能得非常之利

◎ 小舍小得，大舍大得

■ 待人处世厚黑之道三十三：回头草照吃 [358]

【——“好马不吃回头草！”被许多人当成是一种“志气”。饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了。当然，吃“回头草”时，你会碰到周遭人对你的议论，让你“消化不良”！《厚黑学》要说的却是：你吃你的草，何必管他人议论不议论？你只要闷头吃，填饱肚子，养肥自己就可以了！何况时间一久，别人也会忘记你是一匹吃回头草的马，当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！】

◎ 脚踩两只船，吃了上家吃下家
◎ 用厚黑术铲除异己轻而易举
◎ 小本大利，甘冒大险

■ 待人处世厚黑之道三十四：要吃眼前亏 ·[369]

【——虽然老祖先说“好汉不吃眼前亏”，但厚黑教主却要说“好汉要吃眼前亏”！因为在有的情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！当然，“好汉要吃眼前亏”的目的是为了留得青山，要以吃眼前亏来换取其它的利益，如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失或灾难，甚至把命都弄丢了，那还有什么意义呢？“吃眼前亏”的前提是要具有足够的厚脸皮，暂时放弃所谓的面子和尊严。】
◎ 卧薪尝胆，待机而动
◎ 危机处理不外乎先厚后黑

■ 待人处世厚黑之道三十五：苟且要偷生 [376]

【——通常情况下，当别人欺上门来时，人们最初的本能就是要回应。试想，有哪个血性男儿能够容忍别人骑在自己的脖子上拉屎呢？然而，《厚黑学》却认为：当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。虽然说在与对手相争中，妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，它却是最有效的方法。】
◎ 用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”
◎ 别人不干，我干！
◎ 见好就收，精于进更要巧于退

■ 待人处世厚黑之道三十六：死活不撒手 [385]

【——虽然古书上说：“能马上得天下，不能马上治天下。”但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。当你辛辛苦苦

击败了对手，抢到了肥缺，坐上宝座之后，仍须厚黑到底，运用待人处世厚黑之道，保住已得的江山。此外，在稳住江山之后，为了更上一层楼，还是要将待人处世厚黑之道发扬光大。如此周而复始，才能扶摇直上，登峰造极，那时候你才真正能够体会到待人处世厚黑之道的神奇和伟大！】

◎ 提防小人背后下绊子

◎ 以“贪心”保全自己

◎ 多点防人之心

〔第一篇〕

空道篇：敷衍推委，明哲保身

“空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的；二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地

『过头饭不可吃，过头话不可讲』。万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。

在人际交往中，我们常常可以发现，有的人能够在交际圈内进退自如，而有的人却常常被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善于在待人处世中留有余地有一定的关系。

《红楼梦》中的平儿，虽是凤姐儿的心腹和左右手，但在待人处事方面，始终注意为自己留余地留后路，既没有犯凤姐儿所说的“心里眼里只有了我，一概没有别人”的错误，更不像凤姐那样把事做绝。平儿对于众人决不依权仗势，趁火打劫，而是时常私下进行安抚，加以保护。一方面缓和化解众人与凤姐的矛盾，另一方面顺势做了好人，为自己留下余地和退

路。凤姐死后，大观园一片败落，平儿却多次获得众人帮助渡过难关，终得回报。

历史的经验和文学名著中人物的结局都告诉世人一个道理：在待人处世中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。俗话所说："过头饭不可吃，过头话不可讲"，很有道理。另外，在大多数情况下，要特别注意才不可露尽，力不可使尽，在办任何事的时候，都要多用点"太极推手"的功夫，永远保存一些应变的能力。具体如何留余地，待人处世厚黑之道的"空道篇"提出两大技巧：

在待人方面，答应别人时，注意使用"模糊语言"，以便自己赢得主动；在拒绝别人时，不妨先拖延一下，最好不当面拒绝，答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便使自己"进退有据"；在批评别人时，特别是有多人在场时，最好"点到为止"，以维护对方的自尊；在与人争论或争吵时，切忌使用"过头话"、"绝情语"，以便对方体面地下台。

在处事方面，对一些不太好把握的事，千万不要明确表态，东拉西扯，多说点无关痛痒的话；对于难以回答的问题，那就先放一放，免得考虑不周说错了自己受牵连；对那些表面看来无关大局的事，也要含蓄地处理，巧妙地避开疑难之处，以免引火烧身。另外，对于某些难以回答面又不好回避的问题，不妨含糊其辞，来一番隐晦笼统的回答，如"可能是这样"，"我也不太了解"等等，以给自己留有余地。总之一句话，无论办什么事，说什么话，能推则推，能拖则拖，得过且过，以自己不担什么责任为上策。

◎ 施展"太极推手功"，也需要厚脸心黑

在待人处世中，特别是在管理活动中，"推"是一项经常

运用的管理艺术。其基本含义是：在推行既定目标或新的举措过程中，对所遇到的诸多障碍因素不采取直接的消除措施，而是运用时空的自然跨度，促使障碍因素自我化解或消除。从而促成与上司意志相一致的行动。

虽然也有人把“推”的艺术同优柔寡断等同起来，与当机立断、果断处置相对立。实际上这是把消极等待与管理活动中的“推”混为一谈。

“推”的艺术既有明确的目标，又有实现目标的行为。“推”的艺术的产生和运用，在主观上不是管理者的主观冲动，更不是管理者的无能失控，恰恰相反，它是管理者全盘把握、合理控制的高超策略和审时度势的能力在管理行为上的集中反映。

“推”的运用范围十分广泛，大到宏观决策，小至一次谈话，长到几年，短至几分钟，甚至某一瞬间的几十秒钟都有可以成为“推”充分运用的时空。在待人处世中巧妙运用“推”的艺术，需要把握以下两个要点：

第一，运用“太极推手功”，需要具有脸厚心黑的厚黑内功。

为什么这样说呢？因为任何事物的发展都有一个产生、壮大和暴露的过程，任何问题的解决都需要一定的主客观条件。理论上讲，判断一个事物可以不可以“推”，主要是应该看这个事物的发展规律是否得到显现、解决这个问题的主客观条件是否已经成熟。但待人处世厚黑之道却有自己不同的看法，如果完全按照应该怎么做，那只能对事情本身有利，在很多情况下很可能对自己不利，起码没什么好处。试想，对自己没有丁点好处，却有可能带来风险的事情，难道不该一推六二五吗？特别是明明别人提出的事情应该办，可从你的角度却需要推，没有点厚脸心黑的本事又怎能做得圆满呢？

另外，当有人提出某件事情要求处理时，你对这件事情一无所知，情况不明，难以作出正确的判断和处理，在这种情况

下，不能简单地给予肯定或否定的回答。这时就可以说：让我了解一下情况再答复你。“推”的目的是为了把事情的来龙去脉搞清楚，看看是不是要担责任然后再做决定。这就是待人处世厚黑之道运用的秘诀。

身为上司，对于属于自己下属职权范围内的事情，如果下属能够自行处理的，千万不要越俎代庖，取而代之，而应“推”给下属，以免承担不必要的责任，影响了自己的仕途发展。对下属没有把握或感到无力处理的事情，上司也不要急于处理，可先让下属拿一个初步的处理意见，在此基础上，对其进行指导和纠正。这样，既可以发挥下属的作用，又可以锻炼下属解决实际问题的能力，达到培养和提高下属的目的。万一出了什么事，还可以把下属当“替罪羊”，当然如果你脸够厚、心够黑的话，也不妨来他个“丢卒保车”，把所有责任全推给那个倒霉蛋儿。

第二，要掌握好“推”的火候。

“推”的艺术运用与否，有其自身内在需求和运用范围，不可不看条件和对象乱用，否则，会如同守株待兔一般得不偿失。用一句形象的话来概括，“推”的艺术就是“火候”二字。所谓“火候”，就是因势而动，如何运用，不外乎以下几个方面。

首先就要根据客观实际，灵活地采取适当的方法。上司对推行意图过程中的问题不太了解，不熟悉，或是所遇到的矛盾非常尖锐，或是在讨论会上一时达不成一致意见，抑或通过的人数超过不了半数，或是群众和下级对你的意图暂时不能服从，等等诸如此类的问题就要采取“悬球法”，把问题暂时搁置起来，先放一段时间，待眉目清晰，相宜之处有了统一的基础，再行处理。

在班子内部或下属中，常常会遇到一些个性突出难与他人相处的人，或固执己见，或举止粗俗，或恶语伤人，或针锋相对，会使上司陷入无谓的纠缠中去，因而，应采取“推”的

艺术，让时间和事实说话。

此外，身为据有权柄的上司在实际工作中，一定要分清事情的轻重缓急，对急需处理的事情，就应立即处理不可随便往外推，因为推了不仅要误事，而且还有可能影响到你自己。你想，人家心急火燎地找你，你却把他推出去，他对你肯定会有意见。等他去找其他上司，别人就会知道你是在推卸责任，进而影响班子成员之间的关系。因此，该自己办的事，不要推给别人，该现在办的事不应拖延时间。

其次要看对象，因人而宜。有些问题的处理，一定要考虑到当事人的个性特点，看其接受程度如何，“推”能不能取得预期效果，达到“推”的目的。如果当事人接受不了，容易产生逆反心理或误解，加深矛盾，甚至会发生新的问题，比如，性急的人不到黄河心不死，鲁莽的人，自我控制能力比较差。遇到这种对象，最好不要推，推了会使矛盾加剧，甚至激化，产生难以想象的不良后果。

再次要看火候，适可而止。在实际工作中，有的事情可以“推”下去，一推到底，不言自明，自生自灭。有的事“推”到一定程度就要适可而止。因为事物随着时间的推移会不断发生变化。因此，“推”不是放手不管，一推了之，而是要密切注意观察其发展变化，把握好“推”的火候，适时进行处理，以期达到适时适度和恰到好处，妥善解决矛盾和问题的目的。

当然，在待人处世中，“推”只是巧妙推卸责任方法之一，不可不分青红皂白，随便乱“推”，而要对具体问题作具体分析，不论推也好、不推也罢，或推到何时还是立马处理，都要以不影响自己，能够留有可以回旋的余地为惟一考虑的标准。

◎“画饼充饥”，不要让下属吃饱

一个人置身社会，追求的目标无非名和利两个字，而名和

利往往都离不开一个“权”字。升官发财不仅是事业有成的标志，而且还能带来数不清的好处。有官便有权，有权便有了一切，有了享不尽的荣华富贵，亲朋好友的奉承恭维，下属的溜须拍马，甚至妙龄女郎的献身邀宠……一个人一旦有了官瘾儿，那就好像抽大烟一样是万难戒掉的。对于官场上的人来说，这个“官”字，真好比贾宝玉脖子上的那块通灵宝玉一样，是一时一刻也不能离开的。因此，利用高官厚禄来驾驭下属，历来是掌权者手中的法宝。但如何把握封官的时机，选择封官的对象，安排官职的大小，秘诀无非厚黑二字。

厚，就是一旦你飞黄腾达，甚至坐直升飞机爬上高位，面对昔日的同事或者原来的上司，千万别有什么不好意思，脸上平静如常，并且该怎么管理一点也别手软，更不能留情面。因为以新的身份与过去的同事打交道，该不好意思的应该是他们，而不是你。

黑，就是对下属的使用和提拔心要黑，好处要一点点给，绝对不能让他们一次吃饱，甚至永远也不让他们吃饱。最好的办法是给下属画个饼，让他们“充饥”。

有这样一则寓言，说的是一个车夫为了使拉车的驴子跑得快些，就将一把鲜嫩的青草拴在前面，恰巧离驴的嘴巴有半尺远。驴子为了得到那把绿茵茵的青草，便拼命地向前跑，可无论怎样用力，那把青草也到不了嘴里。

当然，车夫完全可以在拉完货后，毫不犹豫地将那把已经有些发黄的青草丢到驴子脚下，任其去品尝胜利所带来的喜悦。因为那青草遍地都是，丝毫也没必要珍惜。可在官场上毕竟是粥少僧多，官位有限不可能随意授人，再说如果封得太滥了，“官”自然贬值，也就不值钱，失去了诱惑力。比如，太平天国后期在湘军与淮军的夹击下，太平军处境日益艰难，为了挽回败局和鼓舞士气，天王洪秀全采取了“封王”的招术，据统计，洪秀全先后分封了两千七百多个王，大小文臣武将，亲朋故友，甚至一个并不怎么起眼儿的人，都如愿以偿戴上了

“王帽子”。然而时间一长，这一招也就不那么灵了。

因为人都有这样一个通病，这就是太容易得到的东西不珍惜，只有自己千辛万苦争来的才格外看重。“封王”不但没有达到齐心协力挽回败局的目的，反而导致了太平天国内部秩序的严重混乱，大家都是“王”，谁也不服谁，彼此离心离德，谭绍光被“八王”出卖就是最明显的例证，客观上加速了太平天国的覆亡。

有经验的猎人每当猎鹰抓住一只兔子，便喂一只老鼠，抓住一只狐狸，就喂它一只家禽，但始终不让他吃饱。因为猎鹰吃饱后就不会那么卖力地去捕食猎物了。猎人的这种做法，可以为驾驭下属提供很好的参考：

一是分割封官的过程，不能一步到位。封官如同商品交换一样，“得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽”。立小功封小官，立大功封大官。要有意识地把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远处于饥饿状态，永远不会有满足感，这样他才会总有立功的源动力。

二是封官不仅不能一步到位，而且最好永远也不要到位。一个人官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失，甚至还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了极限的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后不是都变成了篡权者吗？

杂技团里的猴子为了获得吃的，通常都是非常听话地表演各种绝活儿，以赢得阵阵掌声。有经验的训猴师都知道，猴子吃饱了就不听话了，所以他们什么时候都不给猴子吃饱。据此，待人处世厚黑之道认为：贪功求利，乃是人性的致命弱点，如果能够对症下药，“画饼充饥”，让人永远带点饥饿感，便可使人乖乖听命于你。当然，在下属取得成功后，你尽可以根据他们的表现好坏，撕下一块“饼”给他们吃，而且“饼”的大小也可以不一样，但千万要牢记：切不可把整张“饼”都给他们！

◎ 精通“踢皮球”的学问

在待人处世中，我们常常会发现，有的人能够在交际圈内进退自如，而有的人却常常被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善于在待人处世中留有余地有一定的关系。所谓“留有余地”，就是在人际交往中推行“弹性外交”，使自己、对方，甚或双方都能获得更大的回旋空间，从而减少或避免一些不必要的摩擦或伤害。但如何留余地，却有很多学问。因为戏法人人会变，各有巧妙不同。厚黑学人人能行，各有深浅不同。一般人办事只知踢皮球，但是踢得拙劣之极，结果事亦未能办成，还招来一身是非，这就是厚黑学不纯熟的缘故。

那么，在待人处世中到底该如何“踢皮球”呢？厚黑教主李宗吾说：“有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯了，即索谢礼，问他为什么不把箭头拔出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。这是一段相传的故事。现在各级机关，与夫大办事家，都是用这种方法。譬如批呈词：‘据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。’‘不合已极’这四个字是锯箭杆，‘该知事’是内科，抑或‘仰候转呈上峰核办’，那‘上峰’就是内科。又如有人求我办一件事情，我说：‘这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。’‘很赞成’二个字是锯箭杆，‘某人’是内科，又或说：‘我先把某部分办了，其余的以后办。’‘先办’是锯箭杆，‘以后’是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其寻内科的，种种不同，细参自悟。”

李宗吾这段话的核心，就是让人无论办什么事，都要学会给自己留好后路。比如在答应别人时，注意使用“模糊语言”，以便自己赢得主动。有的人在答应别人时，总是言之凿凿，肯定而又具体，这其实也不是坏事，如果自己对答应别人

的事确有把握，确信能够如期实现，有何不可？但问题是，由于事情的发展并不总是以自己的主观意愿为转移，有时会出现一些“意外事件”，结果使自己答应对方的事无法实现，给对方以“言而无信”的印象，影响了人际关系的和谐。

在拒绝别人时，不妨先拖延一下，以使自己“进退有据”。有的人在面对别人的求助而自己又确实无能为力或因事不正当自己不愿出力时，往往不作解释，一口回绝，显得生硬而不友好，常常让对方产生“不够意思”、“不愿帮忙”的想法。因此，我们在拒绝别人时，最好不当面拒绝，答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便使自己“进退有据”。然而，有些人在拒绝对方时，因为脸皮不够厚，老是感到不好意思，而不敢据实言明，致使对方摸不清自己的真正意思，而产生许多不必要的误会。其实，在人际关系的交往上，不得不拒绝，乃是常有的事，因此搞坏交情的并不多；倒是有些人说话语意暧昧、模棱两可，反而容易引起对方误会，甚至导致彼此关系破裂，这种例子，并不在少数。

在批评别人时，最好“点到为止”，以维护对方的自尊。最让人沮丧的事情莫过于没完没了地批评人，特别是有的人在批评别人时，不看场合，不考虑对方的心理承受能力，一味地高声大嗓，这样做往往事与愿违，伤害了别人的自尊。所以，我们在批评别人时，特别是在有多人在场时，不妨点到为止，力求含蓄地达到批评的目的。

在与人争论或争吵时，切忌使用“过头话”、“绝情语”，以便对方体面地下台。与人争论或争吵时，人们的心情一般容易激动，这是可以理解的，但绝不能因此面口不择言地说些“过头话”、“绝情语”，否则，不仅会严重伤害对方的感情，而且也往往使双方难以“下台”。

精通“踢皮球”之人，在请人帮忙时，会尽量使用“假设句式”，以便为对方留条“后路”。有的人在请人帮忙时，爱使用命令的口气，直接让对方按自己的要求去做，结果，有

时因为对方无能为力而出现僵局：对方为难，自己生气。为了防止产生“强人所难”的嫌疑，我们在求人帮忙时，不妨求助一下“假设句式”，尽量用委婉、商量的口气，这样做就能为对方留条“后路”，即使对方无能为力，也不至于让对方尴尬难堪。

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀

——处于矛盾的夹逢中最好保持中立，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。万一不行的话，那就厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

上司与上司之间，顶头上司与间接上司之间，上级和下级之间，常常会出现这样那样的矛盾和冲突，在这种情况下，当下属的可就犯难了。有时你和这位上司亲密一点，又怕惹恼了另一位上司；你与另一位接触稍微多一点，又怕开罪这一位，真是左右为难。特别是当你因工作需要又不得不经常与上司打交道时，更是不知如何是好。《厚黑学》认为，此时你最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。也就是说，采取等距离的交往方式，跟谁都不过分密切。另外，还要特别注意，不让其中一个上司认为你是另一个上司的人，以免在那位上司走背运时好处没沾上，却跟着受牵连。

但是，在实际的待人处世中，有时想要完全采取这种纯粹

中立的方式往往很困难。主要有这样几种情况：其一，可能你过去就与某一位上司关系不错，来往也比较多，后来新的上司来了之后，与已经在位的上司发生矛盾，此时，你就不好办了。因为你还是采取中立的态度，在客观上等于与原来关系不错的上司疏远了。这样，他肯定会对你产生不好的看法。其二，有些上司们在彼此发生冲突的情况下，都想拉拢自己的一帮人，他往往会在周围的人中间选择他认为信得过的人。当他找到你时，你如果不冷不热还是不明确表态的话，肯定也不会有好果子吃。其三，两边不得罪，往往会形成两边都得罪的结果。特别是在上司们形成两大阵营而且有直接利害冲突的事情上，如果你没有明确的态度，等于是放弃了机会，也会使得两方的上司们都不喜欢你。

在这种情况下，厚黑大师告诉你：只有厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

所谓小人，就是那种人品差，气量小，不择手段、损人利己之恶徒。他们动辄溜须拍马、挑拨离间、造谣生事、结仇记恨、落井下石。

待人处世中，谁都不愿意与小人打交道，可不管你愿意还是不愿意，又总不可避免地会碰到小人。因为那些生活在我们身边的鼠辈小人，他们的眼睛牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价准备用各种手段来算计别人，真是令人防不胜防，说不定什么时候就会在背后给你一刀。

李林甫是唐玄宗手下常伴随其身边的一个奸臣，心胸极端狭窄，容不得别人得到唐玄宗的宠爱。唐玄宗有个喜好，他比较喜欢外表漂亮、一表人才、器宇轩昂的武将。有一天，唐玄

宗在李林甫的陪同下正在花园里散步，远远看见一个相貌堂堂、身材魁武的武将走过去，便感叹了一句："这位将军真漂亮！"并随口问身边的李林甫那位将军是谁，李林甫支吾着说不知道。此时他心里很慌张，生怕唐玄宗喜欢上那位将军。事后，李林甫暗地里指使人把那位受到唐玄宗赞扬了一句的将军调到一个非常边远的地方，使他再也没有机会接触到唐玄宗，当然也就永远丧失了升迁的机会。从这里也可以看出，小人的行为真是让人莫名其妙，其心眼极小，为一点小荣辱都会不惜一切，干出损人利己的事来。

小人是琢磨别人的专家，敢于为芝麻大小的恩怨付出一切代价，因此在待人处世中如何与小人打交道，还真得有一套行之有效的方法才行。怎么办呢？待人处世厚黑之道认为：如果你既不想把自己降低到与小人同等的地步，也不想与小人两败俱伤的话，那就把脸皮磨厚点，或者睁只眼闭只眼，不理了事；或者惹不起躲得起，尽量不与小人发生正面冲突。一句话，如果不是非有必要，那就别得罪小人。

为大唐中兴立下赫赫战功的唐朝名将郭子仪，不仅在战场上战胜攻取，得心应手，而且在待人处世中，还是一个特别善于对付小人的处世高手。郭子仪与小人打交道的秘诀，就是"宁得罪君子，不得罪小人。"

"安史之乱"平定后，立下大功并且身居高位的郭子仪并不居功自傲，为防小人嫉妒，他反而比原来更加小心。有一次，郭子仪正在生病，有个叫卢杞的官员前来拜访。此人乃是中国历史上声名狼藉的奸诈小人，相貌奇丑，生就一副铁青脸，脸形宽短，鼻子扁平，两个鼻孔朝天，眼睛小得出奇，时人都把他看成是个活鬼。正因为如此，一般妇女看到他这副尊容都不免掩口失笑。郭子仪听到门人的报告，马上下令左右姬妾都退到后堂去，不要露面，他独自凭几等待。卢杞走后，姬妾们又回到病榻前问郭子仪："许多官员都来探望您的病，你从来不让我们躲避，为什么此人前来就让我们都躲起来呢？"

郭子仪微笑着说："你们有所不知，这个人相貌极为丑陋而内心又十分阴险。你们看到他万一忍不住失声发笑，那么他一定会忌恨在心，如果此人将来掌权，我们的家族就要遭殃了。"郭子仪对这个官员太了解了，在与他打交道时做到小心谨慎。后来，这个卢杞当了宰相，极尽报复之能事，把所有以前得罪过他的人统统陷害掉，唯独对郭子仪比较尊重，没有动他一根毫毛。这件事充分反映了郭子仪对待小人的办法既周密又老练，他对待小人的办法可以给人许多有益的启示：

苏洵在其所著《辨奸论》中说："凡是做事不近人情的人，很少不是大奸臣。"历史上不近人情的人有很多：

吴起为了取得鲁国国君的信任，能做鲁国的将军，竟然杀死了自己的妻子，结果受到了鲁国人的谴责。

乐羊子在魏国任将军讨伐中山国时，为了表示对魏文侯的忠诚，当着中山国使者的面，吃掉了在中山国任职的自己儿子的肉。据史书记载，当魏文侯得知乐羊食子的举动时，曾激动地说："乐羊以我之故，食其子之肉。"中伤者师赞从旁说道："其子之肉尚食之，其谁不食？"轻轻一句，就把魏文侯引向自身。是啊，亲子可食，君主亦可食，"其谁不食？"的用意非常明显，自此之后魏文侯开始怀疑乐羊的忠诚，不仅不再信任他，并且罢了他的兵权。

明朝天顺年间，都指挥马良受到皇帝的宠爱，马良的妻子死了，皇上想去安慰他，正碰到他已数日不出远门，皇上问其原因，左右的人告诉他："马良正在操办喜事，新娶了老婆呢！"皇上很不高兴他说："这个家伙对结发之妻竟然如此薄情，怎么会忠诚于我！"于是把马良招来用木杖打了一顿，从此以后疏远了他。

夫妻之情、父子之情、手足之情等都是人之常情，如果一个人连最起码的人之常情都不顾甚至没有，那这个人肯定是十分阴险可怕的。这样的人往往为达到某种目的而不择手段，一旦得势，翻脸不认人，更会做出落井下石的勾当。历史早已证

明，这样的人不可交。

归纳历史上有关小人的论述，大体上可以划分为七类：

一、外表为忠贞，心里想的是利禄，对事专门测度揣摩，喜好逢迎拍马，观言察色以受宠，歌功颂德以卖弄忠诚的人，是小人。

二、结纳身边的人，专心巩固自己的名位，完全没有真话，只知沽名钓誉的人，是小人。

三、只图安逸，醉心于好处，淡泊人情，唯利所在，不体恤他人的人，是小人。

四、讨厌胜过自己的人，喜欢谄媚自己的人，听到他人的善行就妒嫉，听到他人的恶行就赞扬，本身无能，坏的方面却无所不为的人，是小人。

五、专门爱好声色，没有正经的心思，遇到财物就想坏主意得到，这样的人是小人。

六、急于攀结显赫宦官，暗中巴结权贵，不求实学，只图虚名，只要有益于己的，小则冒险存侥幸，大则寡廉无耻，这样的人是小人。

七、混迹于斯文，崇尚旅游，以吃喝为潇洒，以勤事为俗流，以避祸为清高，以消极为无过，这样的人是小人。

厚黑教主李宗吾慎重提醒各位：在待人处世中，与小人打交道时务必多留个心眼儿，即使你比对方强大得多，也最好不要与其发生正面冲突。因为同情弱者是人的天性。在男女争斗的情况下，同情女性，也是人的天性。人们会想，弱者明知打不过强者，为什么会反扑？当然是被逼急了！被逼迫的人，理当获得同情！这就好比，当一只小猫扑向大狗时，无论小猫是不是在撒野，总能得到喝彩。同样的道理，当比你弱小的小人决定拼命，即使你的实力强得多，又有一百二十个道理支持你，也最好不要跟他正面冲突。不错！你很强，你是可以一刀砍下他的头，而他顶多只能砍你一条腿。到头来，你一定赢，他一定死。问题是，你非但赢得不光彩，而且当你断了一条腿

之后，还能称得上英雄吗？再说，与下三滥的小人斗狠真的有必要吗？

“小人”每个地方都有，这种人常常是一个团体纷扰之所在，他们的造谣生事、挑拨离间、兴风作浪很令人讨厌，所以有些人对这种人不但敬而远之，甚至还抱着仇视的态度。仇视小人固足以显出你的正义，但这并不是保身之道，反而凸显了你的正义的不切实际，因为你的“正义”公然暴露了这些小人的无耻、不义。

再坏的人也不愿意被人认为自己“很坏”，总要披一件伪善的外衣，这是人性，而你特意凸显的“正义”，却照出了不少人的原形，这不是故意和他们过不去吗？

君子不畏流言不畏攻讦，因为他问心无愧。小人看你暴露了他的真面目，为了自保，为了掩饰，他是会对你展开反击的。也许你不怕他们的反击，也许他们也奈何不了你，但你要知道，小人之所以为小人，是因为他们始终在暗处，用的始终是不法的手段，而且不会轻易罢手。你别说你不怕他们对你的攻击，看看历史的血迹吧，有几个忠臣抵挡得过奸臣的陷害？

所以，还是不同小人一般见识为好，和他们保持距离，不必嫉恶如仇地和他们划清界线，他们也是需要自尊和面子的。

此外，当你发现面对的小人，不惜牺牲他自己的生命、亲人的生命，或“第二生命”，而与你周旋到底的时候，就算你有理，也最好避一避此等不要命的小人。小人固然厉害，但你并不怕他，避开小人完全是因为你根本不值得把太多的精力浪费在一些没有价值的争斗上。一旦把握不好自己的行为界限，得罪小人，他就会想方设法来琢磨你，破坏你的正事，分散你的精力，使你不能安心于工作、学习和生活。

当然，人都是要脸面的，当面对小人的挑衅不理睬的时候，也需要厚脸，所以，《厚黑学》才认为：中国老祖宗留下来的这句“宁得罪君子，不得罪小人”，可谓是待人处世中与小人打交道的至理名言。

◎小心使用权力，不得罪大人物

古往今来，世事复杂多变，险象环生，危机四伏，封建社会的宦海官场中，更是难有宁日，任何时候，都有善于钻营、巴结奉承而受到重用的“能臣”。如何在官场中长盛不衰，左右逢源，洞悉人情世故、对官场里的“猫腻儿”极精通的《厚黑学》给你开出的妙方是：“小心使用权力，不得罪大人物。”战国时期，以“变法”而名垂青史的商鞅，就是因为犯了此一待人处世厚黑之大忌，而在功成之后被五马分尸。

商鞅是战国时期的卫国人，姓公孙氏，所以叫卫鞅或公孙鞅。他原本在魏国宰相公叔痤手下任中庶子，帮助公叔痤掌管公族事务。

公叔痤很欣赏商鞅的才华，曾建议魏惠王用商鞅为相，但魏惠王瞧不起商鞅，便没有答应；公叔痤又向魏王建议，魏王也没有起用商鞅。

公叔痤死后，失去了靠山的商鞅便投奔到了秦国。通过宠臣景监的荐举，秦孝公多次同商鞅长谈，发现商鞅是个难得的治国奇才，便“以卫鞅为左庶长，卒定变法之令”。

秦孝公之所以看重商鞅，是因为当时新兴地主阶级认为封建生产关系已经登上政治舞台，社会正处于新兴的封建制取代奴隶制的社会大变革时期，商鞅变法正好适应了社会变革的需要。同时秦孝公也是一位奋发有为的君主，商鞅提出的一整套富国强兵的办法，也正好符合他的愿望。

商鞅变法的主要内容是：废除井田制，从法律上确认封建土地所有制，“为田开阡陌封疆，而赋税平”。商鞅特别重视农业生产，鼓励垦荒以扩大耕地面积；建立按农、按战功授予官爵的新体制，以确立封建等级制度；废除奴隶制的分封制，普遍实行法治，主张刑无等级。

商鞅变法的基本内容都是促使社会发展的进步措施，当然

会受到许多守旧“巨室”大家的反对。变法之初，专程赶到国都来“言初令之不便者以千数”。甚至太子还带头犯法。为了使变法顺利实施，商鞅毫不留情，“刑其傅公子虔，黥其师公孙贾”，真正做到了“王子犯法与庶民同罪”。结果，新法实行十年，秦国便国富兵强，乡邑大治，最后使秦孝公成为战国霸主。

然而，正当商鞅在秦国功勋卓著的时候，他的心情却反而感到孤寂和迷惘，为什么会这样呢？他自己也弄不懂。于是，商鞅便去请教一个名叫赵良的隐士。他对赵良说，秦国原本和戎狄相似，我通过移风易俗加以改除，让人们父子有序，男女有别。这咸阳都城，也由我一手建造，如今冀阙高耸，宫室成区。我的功劳能不能赶上从前的百里奚呢？百里奚是秦穆公时的名臣，现在商鞅和百里奚比，当然颇有一点委屈的情绪。谁知赵良却直率地说：

“百里奚一得到信任，就劝秦穆公请蹇叔出来做国相，自己甘当副手；你却大权独揽，从来没有推荐过贤人。百里奚在位六七年，三次平定了晋国的内乱，又帮他们立了新君，天下人无不折服，老百姓安居乐业；而你呢，犯了轻罪，反而要用重罚，简直把人民当成了奴隶。百里奚出门从不乘车，热天连个伞盖也不打，很随便地和大家交谈，根本不要大队警卫保护；而你每次出外都是车马几十辆，卫兵一大群，前呼后拥，老百姓吓得唯恐躲闪不及。你的身边还得跟着无数的贴身保镖，没有这些，你敢挪动半步吗？百里奚死后，全国百姓无不落泪，就好像死了亲生父亲一样，小孩子不再歌唱，舂米的也不再喊着号子干活，这是人们自觉自愿地敬重他；你却一味杀罚，就连太子的老师都被你割了鼻子。一旦主公去世，我担心有不少人要起来收拾你，你还指望做秦国的第二个百里奚，岂非可笑？为你着想，不如及早交出商、於之地，退隐山野，说不定还能终老林泉，不然的话，你的败亡将指日可待。”

后来的事实不幸被赵良所言中，商鞅变法之所以能够成

功，主要是他能够抑制上层保守派的反抗，例如刑及太子的老师。试想，太子犯法尚且不容宽恕，老百姓当然只有遵照执行了。但这同时，也就给商鞅埋下了致命的败因。“商君相秦十年，宗室贵戚多怨恨者。公子虔杜门不出已八年矣”，一旦有机可乘，上层保守派肯定会合而攻之。

秦孝公死后，太子继位，是为秦惠王，公子虔等人立即诬告“商君欲反”，并派人去逮捕商鞅。商鞅走投无路，最后只好回到自己的封地商邑，秦发兵攻打，商鞅被杀于渑池。秦惠王连死后的商鞅也不放过，除了把商鞅五马分尸外，还诛灭其整个家族。一个为秦国强大建立赫赫功勋的人，最后竟然落得个如此悲惨的下场，真应该仔细想想“旁观者”赵良对商鞅的意见和批评。商鞅和百里奚都据有大权，但一个高高挥舞权力棒，不可一世，另一个却谦卑清廉，小心使用权力，与“巨室”和百姓关系都非常融洽，因而结局也就完全不同。

李宗吾在《厚黑经》中说：“人皆曰子黑，驱而纳诸煤炭之中，而不能一色也；人皆曰子厚，遇乎炮弹，而不能不破也。”他进一步解释说：“厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志”。因为最初步的厚黑只是“厚如城墙，黑如煤炭，到了这个地步，只能算是初步功夫。因为城墙虽厚，用大炮轰击，还是有打破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿意挨近它。”即使做到了这样的地步，也还只能算是初步功夫，离真正的厚黑高手相差甚远，还必须努力上进，更何况是黑不如煤炭，而厚不足以抵挡炮弹的“半瓶子醋”呢？

商鞅本来可以算得上是个厚黑之士，黑起来甚至连太子老师的鼻子都敢割掉，可他厚黑学的修养毕竟不深，功夫尚欠火候，仅凭着“半瓶子醋”一般的厚黑术，竟敢堂而皇之地大行厚黑之道，岂能不自讨苦吃，最后落得自寻死路也只能说是自找的！

◎ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮

我的一个朋友对我诉苦说，他辞去了原本很不错的工作，而听过他谈话的内容后，虽然我深表同情，但也只能是同情而已。事情的经过是这样的：

有一天，他匆匆忙忙由客户的公司返回自己的公司，恰好在大厅中碰到正要外出的上司，他立即将前往客户处的经过，向上司做了个简单的报告。谁知上司听了他的报告，很不满地痛斥了他一顿。而这天他原本约好女友外出，所以只好委曲求全地不断向上司说抱歉。尽管周围的人都以异样的眼光瞪着他看，但由于约会的时间迫在眉睫，他也只好匆匆逃离现场。

他先回到办公室。再回到大厅时，正好看到女友的身影，一问之下，女友说："刚好顺路，所以来得早些。"此时他脑中立刻闪过一个念头：刚才的情形一定全被她看见了。此种想法甚至使他不敢再与女友约会。在此后的约会中，由于我的这位朋友心里始终有个阴影，约会的光景对他们两人而言，只有沉默与无聊。时间不长，他便与女友分手，并且断然辞去了工作。

仔细问他，才知道他的女友根本只字没提看到他出丑的事。事实上，即使女友看到当时的情形，也未必如他所想象的那么严重。但是，可想而知，他所受的打击相当大，因为他认为自己最难堪的情形，正被所爱的人看到了。

要知道，每个人在不同的场合，总有自己所扮演的角色：在公司里，必须扮演符合自己职位的角色；在家中，则必须扮演丈夫和父亲的角色。每个人也都保持相互之间角色分配的默契，而一旦相互间"撕破脸皮"，将对当事人产生很坏的影响。

因此，精通待人处世厚黑之道的人在处理人际关系时有一个公认的原则：不要撕破脸皮。哪怕你对对方恨之入骨，必欲

置之死地而后快，但在没有达到目的之前，最好还是要和气相处，甚至在达到目的之后，对其亲人也还是要笑脸相迎。这叫“虚与委蛇”。这样做有很多好处，一是可以麻痹对手，二是如果将来形势有变，彼此需要联手，也有一个回转的余地。而如果不懂得这一原则，与正人君子打交道的话，可能还不会有太大的问题，假如你所遇到的是一个精通厚黑之道，并且为了自己的利益，什么事都做得出来的人，那你的麻烦可就大了，弄得不好，被人卖了还在帮着人家数钞票哩！

杨炎与卢杞在唐德宗时一度同任宰相，卢杞的爷爷是唐玄宗时的宰相卢怀慎，以忠正廉洁而著称，从不以权谋私，清廉方正，是位颇受时人敬重的贤相。他的父亲卢奕也是一位忠烈之士。卢杞在平日里不注意衣着吃用，穿的很朴素，吃的也不讲究，人们都以为他有祖风，没有人知道卢杞本人则是一个善于揣摩上意，很有心计，貌似忠厚，以厚脸来取得别人的信任的人。卢杞，除了巧言善辩，别无所长，但嫉贤妒能，脸厚心黑，使坏主意害人却是拿手好戏。但大奸似忠，卢杞靠着左右逢源的厚黑之道，很快就由一名普通的官员爬上宰相的宝座。

与卢杞同为宰相的杨炎，是中国历史上著名的理财能手，他提出的“两税法”对缓解当时中央政府的财政危机立下了汗马功劳。后来的史学家评论他说：“后来言财利者，皆莫能及之。”可见杨炎确实是个干练之才，受时人的尊重和推崇。此外，杨炎与卢杞在外表上也有很大不同，杨炎是个美髯公，仪表堂堂，卢杞脸上却有大片的蓝色痣斑，相貌奇丑，形象琐屑。

然而，博学多闻，精通时政，具有卓越政治才能的杨炎，虽然有宰相之能，却没有宰相之度。尤其是在处理与同僚的关系上，他恃才傲物，目中无人，特别是对卢杞这样的小人，他压根儿就没放在眼里。两人同处一朝，共事一主，但杨炎几乎不与卢杞有丝毫往来。按当时制度，宰相们一同在政事堂办公，一同吃饭，杨炎因为不愿与卢杞同桌而食，便经常找个借

口在别处单独吃饭，有人趁机对卢杞挑拨说："杨大人看不起你，不愿跟你在一起吃饭。"

因相貌丑陋内心自卑的卢杞自然怀恨在心，便先找杨炎手下亲信官员的过错，并上奏皇帝。杨炎因而愤愤不平，专门找卢杞质问道："我的手下人有什么过错，自有我来处理，如果我不处理，可以一起商量，你为什么瞒着我暗中向皇上打小报告！"弄得卢杞很下不来台。于是，两个人的隔阂越来越深，常常是你提出一条什么建议，明明是对的我也要反对；你要推荐那个人，我就推荐另一些人，总是较着劲、对着干。

卢杞与杨炎结怨后，千方百计谋图报复。他深知自己不是进士出身，又面貌奇丑，才干更是无法与杨炎相比，但他凭借厚黑之才，极尽阿谀奉承之能事，并逐渐取得了唐德宗的信任。

不久，机会终于来了。节度使梁崇义背叛朝廷，发动叛乱，德宗皇帝命淮西节度使李希烈前去讨伐，杨炎不同意重用李希烈，认为此人反复无常，对德宗说："李希烈这个人，杀害了对他十分信任的养父而夺其职位，为人凶狠无情，他没有功劳都傲视朝廷，不守法度，若是在平定梁崇义时立了功，以后就更不可控制了。"

然而，德宗已经下定了决心，对杨炎说："这件事你就不要管了！"谁知，不会察颜观色的杨炎并不把德宗的不快放在眼里，还是一再表示反对用李希烈，这使本来就对他有点不满的德宗更加生气。

不巧的是，诏命下达之后，赶上连日阴雨，李希烈进军迟缓，德宗又是个急性子，就找卢杞商量。卢杞看到这是扳倒杨炎的绝好时机，便对德宗皇帝说："李希烈之所以拖延徘徊，正是因为听说杨炎反对他的缘故，陛下何必为了保全杨炎的面子而影响平定叛军的大事呢？不如暂时免去杨炎宰相的职位，让李希烈放心。等到叛军平定以后，再重新起用，也没有什么大关系！"

这番话看上去完全是为朝廷考虑，也没有一句伤害杨炎的话，卢杞用厚黑术排挤人的手段就是这么高明。德宗皇帝果然信以为真，就听信了卢杞的话，免去了杨炎的宰相职务。就这样，杨炎因为不愿与小人同桌就餐而莫明其妙地丢掉了相位。

从此卢杞独掌大权，杨炎可就在他的掌握之中了，他自然不会让杨炎东山再起的，便找茬儿整治杨炎。杨炎在长安曲江池边为祖先建了座祠庙，卢杞便诬奏说："那块地方有帝王之气，早在玄宗时代，宰相萧嵩就曾在那里建立过家庙，因为玄宗皇帝曾到此地巡游，看到此处王气很盛，就让萧嵩把家庙改建在别处了。如今杨炎又在此处建家庙，必定是怀有篡权夺位的谋反野心！近日长安城内到处传言：'因为此处有帝王之气，所以杨炎要据为己有，这必定是有当帝王的野心。'"

什么！杨炎有"谋反篡位"之心？岂能容之！于是，在卢杞的鼓动之下，勃然大怒的德宗皇帝，便以卢杞这番话为借口，将杨炎贬至崖州（今海南省境内）任司马，随即下旨于途中将杨炎缢杀。

俗话说"惹不起躲得起"，杨炎明知道卢杞是个得罪不起的小人，自己的厚黑手段又没有对方高，"惹不起"偏不"躲"，为了芝麻粒儿大的小事，喜怒形于色，犯了卢杞内心自卑的忌讳，甚至公开与对方撕破了脸面，让对方毫无顾忌地与你相斗，最后遭到对手的暗算，实在是不明智之举！

■ 待人处世厚黑之道三：好人自己做

——将不得人心的事假手于人，而将施恩分惠的事留给自己亲自来办。尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。

古往今来，凡是那些在待人处世中成就斐然的厚黑高手，都特别精通将不得人心的事情假手于人，而将施恩分惠的事情留给自己亲自来办。也就是说，在待人处世中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，《厚黑学》悄悄提醒你：如果有任何令人不快或费力不讨好的事情必须完成，而自己去做又实在太冒险的话，就不妨厚下脸皮让别人代为受过，找一名为你完成危险工作的人；在与对手的争斗中，你要设法让别人暗中搜索对手的情报，伤害你必须伤害的人，同时又使人们发现不了你才是应

该负责的人。总之一句话，在待人处世中，凡事都要让他人担任刽子手，或是带来坏消息，而让自己扮演一位会带来喜悦和福音的天使角色。

◎ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰

人的心理通常都是隐恶扬善的，所以他们会想尽办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点。因此，一旦有人明白地指出自己的缺点，反而会让人觉得他很诚实而对他产生信赖感。

在待人处世中，假若你能将自己的缺点明白地表示出来，往往更能得到别人的信赖。但这并不是说要将自己的缺点一五一十的全都说出来，因为这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。那么应该怎样做效果才好呢？待人处世厚黑之道认为，“露丑”除了需要脸厚之外，以下三点效果也不错：

其一，你可以透露自己的缺点，但不能太多，顶多透露一两项无关紧要的小缺点就行了。

因为完人给人一种高不可攀的感觉，以前宣传先进模范人物，为什么效果不佳，就是把他们无限地夸大，说成了不食人间烟火的“完人”，使人根本没办法效仿。有少许小缺点的人，反而给人的感觉是“虽然有缺点，但大体上很好。”这样的人往往更能获得别人的信赖。

据说，有一次一位外国人去旁听一位美国加州大学著名教授的演讲，课上他提出他做的老鼠实验的结果。此时有一位学生突然举手发问，提出了他的看法，并问这位教授假如用另一种方法来做，实验结果将会如何？所有的听众全都看着这位教授，等着看他如何回答这个他根本就不可能做过的实验。结果这位教授却不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，我不知道。”

同样的情况假若发生在东方某位教授身上，情形恐怕就会

完全不同。他一定会绞尽脑汁，说出“我想结果会是……”的话来。

一般人都有不想让别人看出自己弱点的心理，因此很难开口说“不知道”。岂不知，有时承认不知道，反而可以增加人们对你的信任。

因为直截了当地说不知道，会给人留下非常诚实的印象，并且敢于当众说不知道，其勇气足以让人佩服。这样，人们对你所说的其他观点，会认为一定是千真万确的才会说，因此对你也就会更加信任。此外，通过说“不知道”，也拉近了与众人的距离，使你在可信的同时显得更加亲切。

其二，不仅善于改变自己的生活习惯和性格，并且要善于运用自身的弱点来施展计谋，欺骗对手。

在《三国演义》中，张飞与酒结下了不解之缘。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事，应该说这是张飞自身的一大弱点。这个弱点，多次给对手留下可利用的空当。例如第十四回，当张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱张飞不饮酒或少饮酒。但刘备刚走，张飞就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹，结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州给丢了。然而，随着张飞在战争中锻炼得比较成熟之后，他的弱点却变成了麻痹迷惑对方的一种招数。张飞宕渠山战张郃，就充分表现了这一点，颇能给人以启迪。

演义第七十回中写道，张飞在巴西一带战败张郃之后，挥军乘胜追袭，一直赶到宕渠山下。张郃郃利用有利的地势据川守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，于是就在山前扎住大寨，每日饮酒，而且饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但没有惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张郃在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，带兵乘夜下

山，直袭蜀营。当张郃冲进张飞的大寨时，见帐中端坐着一位大汉，举枪便刺。哪成想，刺倒的竟是一个“假张飞”——草人。结果，曹军误中了张飞的埋伏，张郃被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

事实证明，一个人的特点及习惯性格，最容易形成对手判断情况的一种思维定式。聪明者若能有自知之明，就性用计，正好可以出其不意，把敌手诱入我的“圈套”。张飞素以饮酒误事闻名，而这次作战他却利用“喝酒误事”把骁勇善战的张郃诱出了宕渠山，真可以说是酒中出奇谋！可见，一个人若能够正确地认识自身的弱点，并顺势加以利用的话，弱点常可以转化为用谋的一种绝技。

其三，在待人处世中，一个人的特长或不足，甚至生活习惯和性格上的弱点，都会成为对方利用或突破的重点。但如果巧加利用，一个人的弱点和特长，也往往可能巧妙地加以利用获得成功。

三木武吉曾经是日本很有名的政治家。二次大战后第一次竞选时，他曾到备川县的高松市去讲演。当他讲到“战后的日本怎样才能马上恢复建设”时，突然，听众席中传来一个妇女的喊声：“喂，三木武吉，你不是娶了六个老婆吗？像你这样的人怎么能搞好日本呢？”

三木武吉听后没有惊慌，他镇静自如地回答道：“这位女士，确实如此，我年轻时是个享乐主义者，娶了好几房妻子，而且战争中也常带着她们东躲西藏地避难，这可以说是男人的劣根性。但现在，她们都已经人老珠黄，不中用了。如果我把她们抛弃了，今后谁来养活她们呢？还有一点，你说的不正确，是七个，不是六个。”听了他的回答，全场立即响起了热烈的掌声。选举的结果是三木武吉以高票当选。这里，三木武吉就是巧妙地利用了自己的错误，赢得他人的同情获得成功。

在风光秀丽的菲律宾首都马尼拉市，有一家世界惟一的“矮人餐馆”。上至经理，下到厨师、服务员都是身高不过 1.3

米的矮人，最矮的只有0.67米。他们以奇特的服务方式吸引顾客。

当顾客来到餐馆时，马上会受到一位大头小身子矮人的热烈欢迎，他们笑容满面地向顾客递上擦脸毛巾。当顾客在舒适的座位上坐定后，又有一位矮人服务员捧着几乎与自己身高相等的精致的大菜谱，请顾客点菜。由于他动作滑稽可笑，顾客们拿着菜谱往往都笑得合不拢嘴。矮人殷勤周到的服务，使人顿增食欲，赞不绝口。

这个餐馆的老板是来自美国的吉姆·特纳，他的身高只有1.1米，是个名符其实的侏儒。初到马尼拉时，这里餐馆林立，酒店如云，各家竞争十分激烈。他开始经营餐馆时，并没有想到搞什么惊人的绝招，只是招了一些年轻的姑娘和小伙子当服务员。没想到，这个做法与别家餐馆没有什么特点，结果顾客越来越少。雄心勃勃的吉姆下决心将餐馆彻底改革。他说："在竞争中，经营者如果没有惊人的绝招，只好和失败为伍了。"

吉姆终日苦思苦想，认为再办餐馆第一点就是要使顾客惊奇。找什么样的服务员好呢？一天他在大街上行走，忽然有个大头颅，小身子的矮人映入眼帘。这矮人看上去最多有1米高，相貌十分有趣，这样的人平常很难碰上。对呀！如果这样的矮人当上餐馆服务员，顾客准会感兴趣。吉姆·特纳灵机一动，一套完整的计划在脑中形成了。他把这个人拉住，问道："你叫什么名字"？"比鲁"。"你愿意帮我开餐馆吗？我可以让你当经理。""愿意，先生。"比鲁答应的很干脆。第二天，比鲁帮吉姆·特纳在报上登了一个招聘矮人的广告，待遇优厚。没过几天就形成了一支以比鲁为首的"矮人队伍"。这些矮人有的当厨师、有的当会计，有的当服务员。"矮人餐馆"让顾客在好奇中感到温暖、舒适，在愉悦中享受一顿美餐。这种世界上独一无二的餐馆大大震动了同行业者。没过多久它的奇妙之处就闻名遐迩了，各国旅客竞相而来，为的是度过一个愉快

的时刻，其它餐馆只好甘拜下风。

侏儒的矮小自然是人的短处。但是吉姆·特纳却采用了“逆传统”的做法，适应一些顾客追求“新、奇、特”的心理，出奇制胜，让矮变长，取得了巨大的成功。由此可见，只要正确认识自己的缺点和不足，并巧妙地加以利用，化短为长，变弊为利，弱点和不足也可以帮助你获得成功。

◎ 藏短露长，保住自己的好形象

古希腊有一句格言：“认识你自己。”虽然每个人都有自己的优势和劣势，长处与短处，但并不是每个人都对自己的长短优劣有个清楚的认识和了解。生活中我们总能发现舍长就短，终生遗憾的悲剧。而那些自知程度较高、对自身长短利弊了如指掌的人，往往能够巧妙地给自己的招牌加个显微镜，随时发现自己的优势并自觉地保住自己的优势，充分利用自己的招牌，不让人看到自己的短处和不利方面从而取得生活的主动权。

西汉时期宫中有一位李夫人，得了重病，卧床不起。汉武帝亲自到她床前探病，李夫人蒙被致歉道：“臣妾久病在床，样子难看，不能见皇上，看我现在的病情，恐怕不久于人世了。我想把我的儿子和兄弟托付给陛下，请陛下多加关照。”汉武帝说：“你的嘱托我一定照办，请放心吧！但你病到这个地步，还是让我看一看吧。”李夫人说：“女人不把容貌修饰好，不能见君王、父亲，臣妾不敢破这个先例。”汉武帝说：“爱妃只要见我一面，我会赐给你千金，而且封你的兄弟做高官。”李夫人却说：“封不封官，那是陛下您的事，不在于见不见我一面。”汉武帝又请求李夫人让他见上一面，李夫人索性转向内侧，抽泣着不再说话。没有办法，汉武帝只好无奈地站起身离开了。

汉武帝走后，众嫔妃都责怪李夫人，她们说：“既然你托

付兄弟儿子给皇上，为什么不见皇上一面呢？难道你怨恨皇上么？”李夫人解释说：“我们女人是用容貌去侍奉人的，我们的长处是长得漂亮。一旦容貌衰退，就不招人喜欢了。皇上不喜欢你，自然恩断义绝。皇上之所以还恋念着我，那是因为我过去容貌好看。如今，我久病貌衰，一旦被皇上看见，必然遭到皇上的厌恶和唾弃，他怎么还能思念我而厚待我的兄弟儿子呢？考虑到这些，我以为还是不见皇上的好，并且郑重其事地把兄弟托付给他。”不久，李夫人病故。想起往日的缠绵，武帝对她思念不已，因此对李夫人的兄弟也很关照。

这位李夫人对自己的优势和长处，可谓认识的特别到家，这就是自己的美貌。尽管久病之后，美貌早已不复存在，但在皇上心中的美好印象却还是与往常一样，为了保住这个虚幻的优势，她便采取了蒙被子说话，不让皇上看见丑脸的方略，最终达到了预期的目的。这种巧妙藏短露长，保住自己好形象的厚黑策略，实为待人处世之上上成功之道。

◎ 人不挨骂难长大

俗话虽说“慧眼识英雄”，可现实中毕竟有“慧眼”的人太少了。因此，一个人不懂得自我推销自己，一辈子也别想出人头地，最后只能是落得一天到晚怨天尤人。其实这是咎由自取。我们说，在日常生活中，无论是竞选还是推销，甚至是应征面试，哪一方面不是靠自我推销换取成功的？李宗吾的《厚黑学》之所以流行于世，就是他利用一切机会全力推销的结果。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“昔人云：‘文章报国’，文章非我所知，我所知者，厚黑而已。自今以往，请以厚黑报国。”《厚黑经》曰：“我非厚黑之道，不敢陈于国人之前，故众人莫如我爱国也。叫我不讲厚黑，等于叫孔孟不讲仁义，试问：能乎不能？我自问：生平有功于世道人心者，全在发明厚

黑学，抱此绝学而不公之于世，是为怀宝迷邦，岂非不仁之甚乎……当今之世，舍我其谁，吾何为不讲厚黑哉？”

20世纪50年代，铁人王进喜说过一句名震华夏的话：“有条件要上，没有条件创造条件也要上！”如果把这话用到待人处世中，那就是要想成功，要想出人头地，就必须具备自我推销的厚黑功底，有机会绝对不能放过，没有机会要为自己争取机会、制造机会，不失时机地推销自己。即使被对方骂得狗血喷头也不要气馁。

当你挨了上司的骂之后，首先自己应该认识到，无论多么优秀、杰出的人，总免不了会挨上司的骂。第一次挨骂的感觉肯定不好受，可是无论如何你都必须通过这一关。

刚开始由于生疏，上司或许还会对你客气点，等彼此熟悉之后，就会突然给你迎头一击。咆哮、呵斥、说教等等，全都冲着你来了。有些人一遭上司的骂，心里也许会产生“这下完了，惹上司讨厌”或“那种骂法实在让人受不了，干脆辞职不干”的想法，其实大可不必，脸皮厚一点，挨点骂又算什么呢。不过，对于挨骂的原因，倒是应该好好反省反省、不能再重犯。至于对挨骂这件事情本身，则不必特别在意。管理部下是上司的职责，不妨把挨骂当成工作的一部分。

说得更彻底一点，骂与被骂等于是你与上司之间的一种沟通。当他开始骂你的时候，也就代表他已经开始将你视作真正的工作伙伴。此外，上司骂的内容之中也多半透露着上司的本意和大量的实务知识，应心平气和地仔细聆听，别漏掉这些有用的情报。

如果你因为在众人面前被上司责骂而感到非常丢脸，因此怨恨上司，那就大错特错了。从待人处世厚黑之道出发，在这种情况下，你要换个正确的角度来想，认为上司是在培养自己、教育自己，在给自己面子。而且也要认为在众人当中，只有自己才值得特别地被上司责骂，在公司所有职员里是最有前途的，更可以认为“他对我充满期待”而感到骄傲。因为，

在任何单位，最没有前途的人，就是被上司忽视的人。你被上司责骂，正是上司重视你，最起码也是没有忽视你的最好证明。

因此，不要讨厌或害怕挨骂，妥善运用上司和你之间“骂与被骂的关系”，是促进双方了解的第一步。实际上，长年累月地领别人的薪水做事，不可能连一次骂也没有挨过。你应好好利用这些机会，把挨骂技巧当成一种重要的待人处世厚黑技巧，并能利用挨骂给上司留下良好的印象。

日本大企业家福田先生在做服务生的时候，常常被老板小松先生责骂。但福田也因为他每次的责骂而得到一些启示，学会一些事情，所以福田当时总是“主动地”寻找挨骂。只要遇见了小松先生，福田绝不会像其他怕挨骂的服务生那样逃之夭夭，总是恰到好处地把握机会，立刻趋身向前向小松先生打招呼，并态度诚恳地请教说：“早安！请问社长，您看我有什么地方需要改进吗?”

这时，小松便会对他指出许多需要注意的地方。福田在聆听训话之后，必定马上遵照社长的指示改正自己的缺点。

福田殷勤主动地到小松社长面前请教，是因为他深知年轻资浅的服务生，很难有机会直接和老板交谈，只有如此把握，别无他法。而且向老板请教，通常正是老板在视察自己工作的时候，这就是向老板推销自己的最佳时机。所以，小松对福田的印象就比任何人都来得深刻，对福田有所指示时，也总是亲切地直呼他的名字，并耐心地告诉福田什么地方需要注意，哪些地方有待改进以及如何改进等等。

就这样，福田每天主动又虚心地向小松讨教，持续了二年。有一天，小松社长对福田说：“我长期观察，发现你工作相当勤勉，值得鼓励，所以明天开始我请你担任经理。”就这样，十九岁的服务生一下子便跳升为经理，在待遇方面也提高很多。

从福田挨骂获得成长的经历来看，在待人处世中，特别是

在与上司接触的过程中，被上司指责和训斥，就是在接受另一种形式的教育。对于小松一年三百六十五天的个别教导，福田至今仍然感谢不已。

人都有自己的个性，谁也不愿意让人数落，所以在被别人训斥的时候，即使不会当场发作，脸上也总是火辣辣地发烧。厚黑教主李宗吾认为：脸不厚听不得别人训斥的人，不会有什么大的作为。因此，在被指责或训教时，非但要认真专注地聆听，而且听完之后，更要面带笑容以愉悦的口吻回答："是的，我已经知道了，我现在马上就去做。"

相反地，如果遇到这种情况，却显出非常紧张不安的态度，反而会让对方认为你心存反抗，而感到不舒坦。换言之，静静地接受指责或聆听训教，并保持不失礼的态度来和对方亲近，就是在尊崇对方，更是留给上司良好印象的成功诀窍。

最后，厚黑教主李宗吾再次郑重提醒你：对于上司的骂，绝对要保持顺从的态度。虽然不必做到像应声虫一样唯唯诺诺的地步，但最起码，脸上也应该露出反省的表情，并以坦率诚恳的语气向上司道歉。挨骂之后，更不可垂头丧气，亦不可嘻嘻哈哈，让人产生随骂随忘的印象。当然，最重要的是应尽快改正错误，无礼的反抗态度只会使自己受损害。当然，如果你能同时从上司的骂中，学到点什么，那你厚黑术的修炼，就又上了一个大台阶。

◎ 借人光时要脸厚心黑

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知

狐狸与老虎交往甚密，也足够保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸没有与老虎交朋友，那么这只狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着深笃的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。狐狸这种做法，便是典型的借光。

虽然“借光”的处世策略由来已久，但我们略加留意就会发现，传统上对借光的评价似乎并不高，而且为君子所不齿。但《厚黑学》却认为，如果将其用到待人处世中，则不失为非常高明的一招。

清政府的官场中历来靠后台，走后门，求人写推荐信。军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺。他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，登时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶又气又恨，离开左相府，就闲踱到琉璃厂看书画散心。忽然，他见到一个小店老板学写左宗棠的字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。

“给我写柄扇子，落个款。”黄兰阶对店主说。店主取过扇子，落上左宗棠的款。黄兰阶手摇扇子，得意洋洋地摇回福州。

这天，是例行参见总督的日子，黄兰阶手摇纸扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问道：“外面很热吗？都立秋了，老兄还拿扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃：“不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是这柄扇是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。”

总督听了大吃一惊，心想：我原以为这姓黄的没有什么后台，所以候补几年也没给他放实缺，不成想他却有这么一个大

后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若恨我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了。总督要过黄兰阶的扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰阶，闷闷不乐地回到后堂，找到师爷商议此事。

师爷一听笑道："大帅放心，左宗棠眼下不会害你，他向来不替人写荐书，这柄扇子其实就等于是推荐信了。大帅只要马上给姓黄的一个官做，左宗棠就会高兴了。否则……"

总督笑了："好！明天就给他挂牌放任知县好了。"

就这样，黄兰阶巧妙地借左大人的"光"弄了个七品知县，而且在左大人的"光罩"下，不几年又升到四品道台。总督一次进京，见到左宗棠，讨好地说："中堂大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。"

左宗棠笑道："是嘛！那次他来找我，我就对他说：'只要有本事，自有识货人。'老兄就很识人才嘛！"总督出了左宗棠的相府，自言自语道："看来我重用黄兰阶还真是对的。"

黄兰阶能够官拜道台，主要是他采用瞒天过海的计策，巧妙地借用了左宗棠的光。虽然按照世俗之人的看法，黄兰阶的做法也许不够光明正大，但他这种厚脸巧借却恰好与《厚黑学》不谋而合。

■ 待人处世厚黑之道四：正话要反说

——直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，对于他人的缺点，能不讲就不要讲，即使要讲也一定要拐个弯，迂回地讲，点到为止地讲，他如果不听，那就是他的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？还是闭上嘴巴吧！

某甲是一公司的中级职员，他的心地是公认的“好”，可是一直升不了职，而和他同年龄、同时进公司的同事不是外调独挡一面，就是成了他的顶头上司。另外，别人虽然都称赞他“好”，但他的朋友并不多，不但下了班没有应酬，在公司里也常独来独往，好像不太受欢迎的样子……

其实某甲能力并不差，也有相当好的观察、分析能力，问题是，他说话太直，总是直言直语，不加修饰，于是直接、间接地影响了他的人际关系。

当然，直言直语是人性中一种很可爱、很值得大家珍惜的特质，因为也唯有这种直言直语的人，才能让是非得以分明，让人的优缺点得以分明。只是在现实社会里，直言直语却是待人处世中的致命伤，理由如下：

喜欢直言直语的人说话时常只看到现象或问题，也常只考虑到自己一吐为快，而不去考虑旁人的立场、观念和能否接受。他的话有可能一派胡言，但也有可能鞭辟入里。一派胡言的直言直语对方明知，却又不好发作，只好闷在心里；鞭辟入里的直言直语因为直指核心，让当事人不得不启动自卫系统，若招架不住，恐怕就怀恨在心了。所以，直言直语不论是对人对事，都会让人受不了，于是人际关系就出现了阻碍，别人宁可离你远远的，免得一不小心就要承受你的直言直语。不能离你远远的，那就想办法把你赶得远远的，眼不见为净，耳不听为静。

喜欢直言直语的人一般都具有正义倾向的性格，言语的爆发力杀伤力也很强，所以有时候这种人也会被别人当枪使，鼓励你去揭发某事的不法，去攻击某人的不公。不管成效如何，这种人总要成为牺牲品，因为成效好，鼓励你的人坐享战果，你分享不到多少；成效不好，你必然成为别人的眼中钉，是排名第一的报复对象。

所以，《厚黑学》认为：在待人处世中，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山斧，有这种直言直语个性的人应切实注意以下两点：

对人方面，少直言指陈他人处事的不当，或纠正他人性格上的弱点，因为这不是爱之深责之切，而是在和他过不去。而且，你的直言直语也不会产生多少效用，因为每个人都有一个内心堡垒，自我缩藏在里面，你的直言直语恰好把他的堡垒攻破，把人家从堡垒里揪出来，他当然不会高兴！因此，能不讲就不要讲，要讲就拐个弯，迂回地讲、点到为止地讲，他如果不听，那是他的事！

对事方面，少去批评其中的不当。事是人计划的、人做的，因此批评事也就等于批评了人，所谓对事不对人，这只是说说而已。除非你力量大，地位高，否则直言直语只会替自己带来麻烦！如果能改变事实，则这麻烦倒还值得，如果不能，还是闭上嘴巴吧！如果非讲不可，还是最好拐个弯，迂回地讲，如果没人要听，那是他们的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？

◎ 正话反说，把“球”踢给对方

在待人处世中，如果你的实力比对方强大得多，当然可以泰山压顶，一举全歼。但是如果对手十分强大呢？以硬对硬，即使勉强能胜，自己也要造成很大伤害，或者对方实力远强过你，又该如何呢？特别是平时的待人处世，整天面对的不是敌人，而是朋友、友军或者需要长期维持友好关系的同事，这时则不能采取强硬的手段。怎么办？俗话说滴水可以穿石，柔竹能敌强风，在不能采用强硬手法的时候，不妨来个绵力相迎，以柔克刚，抓住对方要害，一软到底，把球踢给对方，让对方感到担心。

唐代宗广德二年（公元 764 年），安史之乱刚刚被平定，仆固怀恩却在北方纠众反叛，屡屡攻城夺野。唐代宗只好命声望卓著的郭子仪为副元帅，率军平叛。郭子仪令其儿子郭晞以检校尚书的身份兼行营节度使，屯兵在邠邠州。邠州地方的一些不法青年，纷纷在郭晞的名下挂名，然后以军人的名义大白天就在集市上横行不法，要是有人不满足其要求，即遭毒打，甚至将怀孕的妇人活活打死。邠州节度使白孝德因惧怕郭子仪的威名，对此提都不敢提一下。白孝德的下属泾州刺史段秀实则感到事关唐朝安危和郭子仪的名节，便毛遂自荐请求处理此事。白孝德立即下文，令他代理军队中的执示官都虞侯。

段秀实到任不久，郭晞军队中有 17 名士兵到集市上抢酒，

重伤了酿酒的工人，打坏了酒场许多酿酒器皿。段秀实布置士卒把他们统统抓来，砍下他们的脑袋挂在长矛上，立于集市示众。

郭晞军营所有军人为之骚动，全部披上了盔甲，准备将段秀实乱刃分尸。在此危急关头，段秀实不仅没有惊惶失措，反而解下了身上的佩刀，选了一个年老且行动不便的老兵给他牵着马，径直来到郭晞军营门口。

听说段秀实竟敢前来，披甲带盔的士兵都出来了。段秀实笑着一边走一边说："杀一个老兵，何必还要披甲带甲，如临大敌？我顶着头颅前来，要亲自由郭尚书来取！"全副武装的士兵见一老一文一匹瘦马，惊愕不已。本以为要进行一场硬拼，眼见得对手如此文弱，反而纷纷让路了。

段秀实见到了郭晞，本来是想劝他整肃军纪的，却正话反说，从维护郭家的功名说起，对郭希说："郭子仪副元帅的功劳充盈于天地之间，您作为他的儿子却放纵士兵大肆暴逆。如果因此而使唐朝边境发生动乱，这要归罪于谁呢？动乱的罪过无疑要牵连到郭副元帅。而今分州的不法青年纷纷在你的军队中挂了名，借机胡作非为，残杀无辜。别人都说您郭尚书凭着副元帅的势力不管束自己的士兵，长此以往，那么郭家的功名还能保存多久呢？"

郭晞本来对段秀实自作主张捕杀他的士兵心存不快，对于士兵的激愤情绪听之任之，想要看看段秀实到底有多大的能耐。现在见段秀实完全不作防备地闯进军营，听段秀实一说，觉得段秀实完全是为保护郭家功名才这样做的，便一改原来的强硬态度，反而觉得对弱小的段秀实必须加以保护，以免被手下人因愤而杀。赶紧对段秀实拜了又拜，说："多亏您的教导。"喝令手下人解除武装，不许伤害段秀实。

段秀实为让郭晞下定决心管束军队，干脆继续大行厚黑之道，又对郭晞说："我到现在还没有吃晚饭，肚子饿了，请为我备饭吧。"吃完饭后又说："我的旧病发作了，需要在您这

里住一宿。”这样，段秀实竟在只有一名老兵守护的情况下，睡在充满敌意的军营之中。

在这种情况下，面对没有丝毫恶意的段秀实，郭晞害怕愤怒的军人杀了这个不作抵抗且又有恩于己的朝廷命官，心里十分紧张。于是一面申明严格军纪，一面告诉巡逻值夜的士卒严加防范，借打更之便切实保卫段秀实的安全。

第二天，郭晞甚至还同段秀实一起到白孝德处谢罪，大军由此整治一新。

段秀实的本来职责就是负责整肃军纪的都虞侯，可面对大权在握并且深受皇帝宠爱的郭子仪之子，如果他硬来，恐怕早就被乱兵剁成了肉酱。既要整顿军纪，又无法下手，在此两难境地，许多人可能早就束手无策了，而精通厚黑之道的段秀实，巧妙地正话反说，把“球”踢给了对方，让郭晞觉得段秀实完全是为自己着想，从而使矛盾圆满解决。

◎ 硬话软说，让自己的舌头打个弯

在待人处世中，特别是上班族的公益和公务活动中，社会组织或个人常常要向公众或自己的合作者、下级等提出一些强制性的要求和规定，比如：禁止翻越护栏！有的是非强制性的，有一定通融性和弹性的，如大家可以对本单位的年度计划提出修改意见等。如果我们把语义具有强制性、语气强硬不具弹性的语言叫作硬性语言的话，语义不具强制性、语气柔和具有弹性的语言就可以称之为柔性语言。柔性语言往往具有规劝或协商等口吻，它传递的信息内容常常具有体贴、关怀、尊重等感情色彩，因而，易于让人接受和执行，说话的目的易于达到。而硬性语言往往具有命令、禁止、警告等口吻，容易使人产生逆反心理，说话目的有时反而不易实现。因此在待人处世的过程中，我们要多用柔性语言，即使在不得不使用硬性语言的情况下，也要尽量作一些柔化处理，硬话软说，使之具有体

贴、关怀、尊重等感情色彩，使人心悦诚服地接受和执行。

例如，某单位年底召开联谊洽谈会，一位外单位的与会者走进会议室正准备吸烟，一个工作人员走上前客气地说："先生，我们这里是无烟会议室。"那位与会者立即把烟收了起来。这位工作人员将不准吸烟的要求，渗透在启发性的暗示中，暗示会议室内不能吸烟，收到了积极的效果。如果她生硬地命令禁止："会议室内不能吸烟！"对方也许很难接受，甚至会产生某种对立情绪。

还有一个例子，某单位准备利用双休日组织员工到外地一个兄弟单位参观学习，同时也稍作游玩。鉴于以往组织类似活动时，一些员工带家属和孩子，给组织工作带来不便，影响参观和学习的情况，组织者这次准备做一个不准带家属和孩子的硬性规定。但如果直接宣布这个规定，又似乎不近人情，会使一些员工放弃这次活动。组织者经过斟酌，这样对大家说：这次活动以参观学习为主，参观学习的项目较多，时间安排紧凑，因此比较辛苦。希望大家安排好自己的家人特别是孩子，如安排有困难，我们将尽力给予帮助。这种将硬性规定寓于提醒关照的话，使员工们都主动想办法安排好家人，积极参加这次活动。

从上述这些例子中可以看出，在待人处世中，一些带有强制性或约束性的要求，直接说往往不太容易被人所接受，如果换一个角度，就可以变为一种善意的提醒和关照。用提醒和关照的方式，曲径通幽地表达硬性规定和要求，能使硬性规定和要求变得柔和而又充满人情味，从而让人欣然接受和执行。

掌握硬话软说的厚黑技巧，对于握有一定权力的管理人员来说，显得尤为重要，因为能够让下属心甘情愿地对自己言听计从，部门的工作有声有色，什么时候任务都完成得漂漂亮亮，那又何愁自己的前程不是一片光明呢？

◎ 说话会拐弯儿

理论上讲，待人处世中应该做到坦诚，不说假话，直来直去。而且在现实中，人们口头上也一向把直来直去的性格，作为一种美德，倍加赞赏。如果你随便问一个朋友：你喜欢什么样性格的人？他往往会回答：性格豪爽、直来直去。人们在称颂某人时，也往往说："他性格爽直，说话从不拐弯抹脚，直来直去。"

做老实人说老实话，应该是待人处世的一条准则，但直炮筒子未必受欢迎。中国人的行为模式很特殊，最明显的一点就是，表面上一套，实际上可能是"意在言外"。换句话说，就是嘴上说喜欢"直来直去"，内心深处却并不喜欢"直来直去"。当对方回答"不"的时候，未必真的是"不"，很可能只是碍于面子，第一次需要拒绝来拿拿架子，摆摆谱，或是客套的礼貌性回答。而第二次再恳求时，对方可能就同意了。反过来说，当对方说好的时候，也未必就表示同意，或许只是不愿当面给你难堪而已！

明白了这个道理，也就知道为什么在待人处世中，为什么许多事上司说"研究研究"之后便没了下文；为什么对上司提意见"直来直去"的人，却不仅难以获得上司的满意，反而会因此而遭到打击报复。

有一个单位，上司在会议上，提了一项改革计划。在上司的长篇大论之后，照例问问各级主管有没有意见。正当众人都静默无声的时候，却有一个不识相的家伙，立刻站起来，提出他的看法，并针对计划的弊病，说得口沫横飞，最后还提出了另一项改革计划。几天之后，他被调职了。不久，又因为犯了一点小错，被上司连降三级，下放到一个最偏僻的仓库当了一名"超配"的副主任。

上司既然会在会议中先提出计划，就是摆明了要大家等一

下表决时，全部没意见通过。表决当然也只是走走形式而已，否则在计划公布之前，他自会先私下征询部属的意见。如果是公开要各级主管做评估时，可别当真，他只是给大家面子而已。换句话说，上司问大家有没有意见，实际上就是要告诉大家——不准有意见。

《厚黑学》认为，要想获得待人处世的成功，必须懂得察颜观色，善加分辨，认清对方是真要你开口，抑或只是礼貌性的客套。最好在说话时巧妙地拐个弯儿，千万不要“乱放炮”。因为每个人都需要自尊，需要面子。直来直去，实际上就是“不给面子”，使对方心中不快，以至造成双方关系破裂，甚至反目成仇。事后想想，仅仅因为区区小事，非原则性问题而失去“头儿”的赏识，真是毫无意义，后悔晚矣！

朱元璋称帝后，要册封百官，可当他看完花名册时，心里又犯起了愁。因为功臣有数，但亲朋不少。封吧？无功受禄，群臣不服；不封？面子上过不去。军师刘伯温看出朱元璋的难处，又不敢直谏，一来怕得罪皇亲国戚，惹来麻烦，二来又怕朱元璋受不了，落下罪名。但想到国家大事，不能视而不见，最后，他想出一个方法，画了一幅人头像，人头上长着束束乱发，每束发上都顶着一顶乌纱帽，献给了朱元璋。朱元璋接过画，细品其味，忽然哈哈大笑道：“军师画中有话，乃苦口良药。真可谓人不可无师，无师则愚；国不可无贤，无贤则衰！”原来，刘伯温画的意思是，“官（冠）多法（发）乱！”刘伯温此举，不但未伤害到朱元璋的面子，不犯龙颜，还道出了谏言：官多法必乱，法乱国必倾，国倾君必亡。画中有话，柔中有刚，也算是待人处世高明的“说话会拐弯儿”，使听者懂得话外之音，达到预期的目的。

另外，说话会拐弯儿，还体现在巧妙劝说上司改正自己所做出的错误决定，让上司从你拐弯儿话中，自己悟出应该如何去做。

春秋时的晋国，自晋文公即位后，发愤图强，使得国家迅

速兴盛起来，成为春秋时的一大强国，晋文公也成了一代霸主。可接下来，晋襄公、晋灵公却不思振作，只图享乐。晋国的霸主地位也不知不觉地被楚庄王代替。晋灵公即位不久，不思进取，大兴土木，修筑宫室楼台，以供自己和嫔妃们享乐游玩。有一年，他竟挖空心思，想要建造一个九层高的楼台。可以想见，在当时那种科学水平、建筑材料、建筑技术等条件下，如此宏大复杂的工程，要耗费多少人力、物力！无疑会给老百姓造成沉重的负担，使国力衰竭。因此，大臣和老百姓都反对建九层楼台。但是晋灵公固执己见。并且在朝堂之上严厉地对大臣说："敢有劝阻建楼台的，立即斩首！"气氛十分紧张。一些想保全身家性命的大臣，都吓得噤若寒蝉，谁愿意去送死呢？再没有人敢说反对的话！

一天，有个叫荀息的大夫求见。晋灵公以为他是来劝谏的，便命人拉开弓，搭上箭，只要荀息开口劝说，他就要射死荀息。谁知荀息进来后，像是没看见他这架势一样，非常轻松自然，笑嘻嘻地对晋灵公说："我今天特地来表演一套绝技给国君看，让国君开开眼界，散散心。国君您感兴趣吗？"晋灵公一听有玩的就来神儿了，忙问："什么绝技？别卖关子了，快表演给我看看。"荀息见晋灵公上钩了，便说："我可以把九个棋子一个个叠起来以后，再在上面放九个鸡蛋。"

晋灵公听到这事十分新鲜，不相信荀息会有这么高的技艺，但是又急于一饱眼福，便急急说道："我从未听过和见过这种事，今天就请你给我摆摆看！"荀息当然清楚，如果国君认为是欺骗了他，就会有杀头的危险。当晋灵公叫人拿来棋子和鸡蛋后，荀息便动手摆了起来。他先是小心翼翼地把九个棋子堆了起来，然后又慢慢地将鸡蛋放置在棋子上。只见他放上一个鸡蛋，又放第二个，第三个……战战兢兢，如履薄冰。

这时，屋子里的气氛十分紧张、沉寂，只能听到鸡蛋碰到棋子的声音，围观的大臣们全都屏住呼吸，生怕鸡蛋落下来。荀息也紧张得额头冒汗。晋灵公看到这情景，禁不住大声说：

“这太危险了！这太危险了!”晋灵公刚说完“危险”，荀息就从容不迫地说：“我倒感觉这算不了什么危险，还有比这更危险的呢!”晋灵公觉得奇怪，因为对他来说，这样子已经是够刺激，够危险的了，还会有什么更惊险的绝招呢？便迫不及待地说：“是吗？快让我看看!”这时，只听见荀息一字一句、非常沉痛地说：“九层之台，造了三年，还没有完工。三年来，男人不能在田里耕种，女人不能在家里纺织，都在这里搬木头、运石块。国库的金子也快花完了。兵士得不到给养，武器没有金属铸造。邻国正在计划乘机侵略我们。这样下去，国家很快就会灭亡。到那时，国君您将怎么办呢？这难道不比垒鸡蛋更危险吗?”晋灵公听到这种十分合理又十分可怕的警告，不由得吓出一身冷汗，意识到了自己干了一件多么荒唐的事，犯了多么严重的错误，便对荀息说：“搞九层之台，是我的过错。”立即下令停止筑台。

古语道，伴君如伴虎。一句不慎的话，都可能使臣民人头落地。因此，聪明的臣下总是直话不直说，说话会拐弯儿，委婉地表达自己的意思。荀息如果直接向晋灵公提出建议，不但达不到目的，而且很可能会引起晋灵公的不悦，到头来事与愿违，后果也很难设想。

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话

会说场面话是待人处世不可缺少的厚黑生存智慧。因为说好场面话，不仅需要具备厚脸的本领，更需要有黑心的功夫。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。

某人在一单位干了十几年没有升迁，当他得知另一个单位有一个空缺后，便通过朋友牵线搭桥，拜访一位经管调动的单位主管，希望能调到那个单位去。当时，那位主管表现的非常热情，并且当面应允，拍着胸脯说："没问题！"此人高高兴兴地回去等消息，谁知半个月、一个月、二个月过去了，一点消息也没有，打电话去，对方不是不在就是正在开会，问朋友，朋友告诉他，那个位子已经有人捷足先登了。他很气愤地问朋友："那他当时为什么对我拍胸脯说没有问题？"他的朋友也不知如何回答才好。其实，这件事的真相是：那位主管说了场面话，而此人完全相信了他用来应付人的场面话。

说场面话是现实社会经常见到的现象之一，而会说场面话

则是待人处世中不可缺少的厚黑生存智慧。一般来说，场面话有这样两种：第一种是当面称赞人的话。诸如称赞你的小孩可爱聪明，称赞你的衣服大方漂亮，称赞你教子有方……这种场面话所说的有的是实情，有的则与事实有相当的差距，说的虽然略显恶心，但只要不是太离谱，听的人十之八九都感到高兴，而且旁人越多他越高兴。第二种是当面答应人的话。诸如“我全力帮忙”、“有什么问题尽管来找我”等。说这种话有时是不说不行，因为对方运用人情压力求你，当面拒绝，场面会很难堪，而且会马上得罪一个人。另外，如果碰上缠着不肯走的人，那更是麻烦，所以，用场面话先打发，能帮忙就帮忙，帮不上忙或不愿意帮忙再找理由。

总之，在待人处世中，有的时候，场面话想不说都不行，因为不说，会对你的人际关系多有影响。当然，说好第一种场面话，需要具备厚脸的本领。而说好第二种场面话，则不仅需要厚脸，更要黑心。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。

◎ 投其所好，多说好听话

自从人类创造语言以来，语言便改变了国家的命运。语言进入了经济领域，有时也能改变一个人的命运。因为在我们的社会上，即使最简单的事情，也需要彼此合作，互相利用，因此他们首先必须先彼此了解，语言是彼此联系的起点、终点和联接点。

“说话”，是一个人在待人处世中必须使用的交流工具，从早晨睁开眼睛起，一天的每一件事，都很难说不需要用语言来推动。因此，每一个字，每一句话，都会影响你的成功。善于说话，小则可以欢乐，大则可以兴国。

虽然每个人都知道说话，但话说得好的人却不多，说话并不见得比写文章容易，文章写好了可以修改，而一句话说出来

了，要想修改是比较困难的。正所谓“说出去的话，泼出去的水”，就是这个意思。有一则流传已久的笑话，说的是一位工会主席召集五个委员开会。开会的时间早已过了，可是只来了三个人。他叹气说道：“唉，该来的没有来!”有个委员听了这话觉得很不自在，他想：莫非我是不该来的人？于是这个委员悄悄地走了。工会主席见状，又叹道：“唉，不该走的走了!”剩下的两个委员听主席这么说，误认为他俩是该走而没有走的人，于是一气之下全走了。可见，只因为说话不妥当，非但会议没开成，而且还得罪了人。工会主席用舌头给对方心里留下的阴影，恐怕短时间内难以平息。

正因为如此，厚黑学才特别提醒：在待人处世中，应该“投其所好”，多说一些好听话、顺心话。

鬼谷子认为：与智慧型的人说话，凭借的是见闻的广博；与见闻广博的人说话，凭借的是辨析的能力；与善辩的人说话，就要简明扼要；与上司说话，就要用奇妙的事来打动他；与下属说话，就要用好处来说服他；别人不愿意做的事情，就不要勉强；对方所喜欢的，就模仿而顺从他；对方所讨厌的，就避开而不谈它。能做到这些，就算利用好了你的舌头。

汉高祖刘邦杀了项羽，平定天下之后，开始论功行赏，群臣在这个时候，彼此争功，吵了一年多都无法确定。刘邦认为萧何功劳最大，就封萧何为侯，封地也最多，但群臣却心中不服，议论纷纷。在封赏勉强确定之后，对席位的高低先后又起争议，大家都说“平阳侯曹参身受70次伤，而且攻城掠地，功劳最多，应当排他第一。”刘邦因为在封赏时已经委屈了一些功臣，多封了许多给萧何，所以在席位上也不好再坚持，但心中还是想将萧何排在首位。

这时候，关内侯鄂君已经揣摩出刘邦的意图，就不顾众大臣的反对，挺身上前厚脸说道：“群臣的评议都错了！曹参虽然有攻城掠地的功劳，但这只是一时之功。皇上与楚霸王对抗五年，时常丢掉部队，四处逃避。而萧何却常常从关中派兵员

填补战线上的漏洞。楚、汉在荥阳对抗了好几年，军中缺粮，都是萧何转运粮食补给关中，粮饷才不至于匮乏。再说皇上有好几次逃到山东，都是靠萧何保全关中，才能接济皇上的，这才是万世之功。如今即使少了一百个曹参，对汉朝有什么影响？我们汉朝也不必靠他来保全啊！为什么你们认为一时之功高过万世之功呢？我主张萧何第一，曹参其次。”

刘邦听了，自然是无比高兴，连忙说：“好，好！”于是下令萧何排在第一，可以带剑入殿，上朝时也不必急行。

刘邦本是个大老粗，在分封诸侯的时候，将一些从前跟着他出生入死、身经百战的功臣比喻为“功狗”，而将发号施令、出谋划策的萧何比喻为“功人”，所以萧何的封赏最多。明眼人一看就知道刘邦宠幸萧何，因此在安排入朝的席位上，高祖虽然表面上不再坚持萧何应排在第一，但鄂君早已揣摩出他的心意。于是顺水推舟，专拣好听的话讲，刘邦自然高兴。鄂君因此而被改封为“安平侯”，封地也比原来多了近一倍。鄂君在关键时刻厚着脸皮说的几句话，使他一生享尽荣华富贵。

通常情况下，被点中不愿让人知道的隐私，对任何人来说，都不是件令人愉快的事。尤其是他人身上的缺陷，千万不能用侮辱性的语言加以攻击。在中国，有所谓“逆鳞”之说，据说在龙的喉部以下一尺的部位上有“逆鳞”，如果不小心触摸到这一部位，必定会被激怒的龙所杀。事实上，无论人格多么高尚伟大的人，身上都有“逆鳞”存在。所谓“逆鳞”就是我们所说的“痛处”，也就是缺点、自卑感。只要我们不触及对方的“逆鳞”，就不会惹祸上身，还能平步青云。这就是需要随时随地注意应用“投其所好，多说好听话”这一厚黑妙招。

◎“有求”未必“必应”

在待人处世中，有的人为了使别人对自己有个好印象，或为了保全自己的面子，或为给对方一个台阶，往往对对方提出的一些要求不加分析地加以接受，结果弄得自己很难受，这就是没有掌握待人处世厚黑之道中“空道”的基本技巧。

当然，《厚黑学》也并不是一味反对帮助别人，只是说不要对人家的一切要求都毫无条件地答应。首先，自己必须得考虑对方提出的要求是否合理，是否影响到自己的利益，即使对方提出的要求合情合理，但如果影响到自己的利益，也不能答应。如果对方的要求既不合理，又影响到自己的利益，那无论是多么亲密的朋友也不能答应，因为你的答应是以损害自己的利益为前提的，这可不是《厚黑学》的出发点。

不过，话说回来，朋友之间这样的要求是极少的。那么，对方提出的合理合法的要求你是否一定都得答应呢？也不见得。因为许多事并不是你想办就能办到的。有时受各种条件、能力的限制，一些事是很可能完不成的。因此当朋友提出托你办事的要求时，你首先得考虑，这事你是否有能力办成，如果办不成，你就得老老实实地说，我不行。这时，如果脸皮厚不下来，随便夸下海口或碍于情面不好意思拒绝都是于事无补的。我们知道，言而有信是做朋友的信条，也是友谊的基础。明明办不成的事却承诺下来，到时候不仅令人失望，还可能耽误朋友的事情。因为如果你办不成，他可能找别人办或另想其他的法子，但你答应了却没有办成，这样做，就会伤了情义。这就是脸皮儿薄的苦果。

一般来说，拒绝别人的要求也的确是件不容易的事。日本一所“说话技巧大学”的一位教授说：“央求人固然是一件难事，而当别人央求你，你又不得不拒绝的时候，亦是叫人头痛万分的。因为每一个人都有自尊心，希望得到别人的重视，同

时我们也不希望别人不愉快，因而，也就难以说出拒绝之话了。”

如果你精研《厚黑学》的话，就不会有这种困难。因为当你仔细斟酌之后，知道答应对方的要求将会给自己带来伤害，肯定不会为了面子上过得去，而去干违心的事。另外，待人处世厚黑之道还会提供一些既拒绝了对方不适宜的要求，又不致伤害对方自尊的有效方法。

第一，柔中带刚。有些请求有明显的荒谬性，但即使这样的请求，拒绝的形式也要力求婉转。拒绝的意向要表示得坚定明确，不要让对方抱有丝毫不切实际的希望。

当老师的人每个学期期末考试前，都如同过关一样难熬，原因是很多学生以各种借口或方式来打听考题，希望老师高抬贵手“放风”。但这是原则问题，是绝对不能答应的。千万不能说“我们商量一下再说”或“到时候看看再说”之类模棱两可的话。每逢遇到这种情况，富有经验的老师总是这么说：“我也当过学生，当学生的怕考试，古今中外莫不如此。因此，同学们的心情我完全可以理解。但是，十分抱歉，同学们的要求我是绝对不能答应的。如果在复习中有什么疑难问题，我倒是十分乐意和同学们一起研究解决。”这样做，最后并未损害师生之间的情谊。相反，如果拉不下脸面而在考试前“放风”，很可能费力不讨好。因为原来学习好的学生由于现在大家成绩都很高，便认为老师的做法埋没了他的才能；原来学习差的学生，高兴一阵后觉得这样的考试没有挑战性，也没学到多少东西，结果也很有意见。这样的教师，最后落得个“老鼠掉在风箱里——两头受气”的结局，并未因“放风”得到丝毫的好处。

第二，彬彬有礼。拒绝人的时候，应该努力以一种平静而庄重的神情讲话。因为在一般情况下，对于一个客气的拒绝，人们是不能非议的。

一个自己所不喜欢的人请你去酒家吃饭，而你又极不愿意

去。这时，如果直截了当地回绝对方："我才不和你这样的人一起出去吃饭呢！"就会令对方下不了台，也许对方请你吃饭并无恶意，相反，尽管心里一百二十个不愿意，仍然笑容满面、彬彬有礼地说："我很感谢你的盛情。不过，十分抱歉，前天有几位老同学已经约好了，所以今天我就没有福气享受你的美意了。"

由于你笑容满面，礼貌待人，再加上提出了对方一个无法反驳的理由，对方也就相信，你真的是无法和他们一起吃饭了，也就只好作罢。由于你拒绝的时候先感谢了他，维护了对方的自尊心，对方也就不会责怪你了。

第三，相反建议。如果你想避免生硬的拒绝，可以提出一个相反的建议，但要提得合情合理。

假如你的一位同事想把本来应该由他自己完成的任务转嫁到你的头上，也许你会出自本能地答到："哎呀，你的事我可干不来。"这就不太好了，厚黑之道认为，此时你不妨这样对他说："我很愿意帮你的忙，但实在不凑巧，我手头上自己那份工作还没干完。依我看，就你的能力和素质来看，你是完全可以胜任的，你不妨先干起来。或许我能帮你干点别的什么？譬如说我今天要上街买东西，能顺便给你带点什么吗？"

这样，既有拒绝，又有一个相反建议，对方还能有什么好说的呢？

第四，不说理由。通常情况下，在拒绝别人的问题上还有一个误解：就是必须说明理由。实际上在很多场合下是不必说明理由的，而且理由要说起来也说不清楚，或很可能被对方反驳，那就可能节外生枝，事与愿违了。

例如，有一个经常向人借钱而又不还的人来向你借钱，你就可以很客气地拒绝他："实在对不起，我恐怕帮不上你这个忙。"明确表示无意借给他钱就行了，别的一个字也不用讲。如果他继续缠住你，你就把已经讲过的话再客气地重复一遍就行了。假如你在拒绝之前进行一下解释，那很可能引起新的麻

烦：

“实在对不起，这个月工资都用完了。”

“怎么用得这么快？工资发了还不到一个星期啊！”

“主要是买了不少东西，例如茶几……”

“我知道你这个人向来很节约，不会月月都光吧？”

这样，你便陷入了说不清的境地。因为你开始拒绝的前提是不对的：我如果有钱就借给你，我如果没有钱那就没办法了。对方也正是抓住你内心的这个假设，大作文章，迫使你承认还有钱。有钱，就得借给他，不借给他，就是“自私自利”。这种逻辑继续延伸下去，必然以不愉快的结局告终。

《厚黑学》认为：如果你拒绝的前提是：钱是我自己劳动所得，借不借给你完全由我自己决定。有信用的人我乐于相助，没有信用的人，我是决不会为了顾全面子而借钱给他的。那么你心中就坦然得多了，不必跟他讲任何理由，不借就是了。因为，对于真正的厚黑高手来说，“有求”未必“必应”！

◎ 打人不打脸，揭人不揭短

明太祖朱元璋出身贫寒，做了皇帝后自然少不了有昔日的穷哥们儿到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在昔日共同受罪的情份上，给他们封个一官半职，谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。

有位朱元璋儿时一块光屁股长大的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折总算进了皇宫。一见面，这位老兄便当着文武百官大叫大嚷起来：“哎呀，朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩可是一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮。豆还没煮熟你就先抢起来，结果把瓦罐都打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在嗓子眼

儿还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦！”

这位老兄还在那喋喋不休唠叨个没完，宝座上的朱元璋再也坐不住了，心想此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往那儿搁。盛怒之下，朱元璋下令把这个穷哥们儿杀了。这就是揭人之短的下场。

在待人处世中，场面话谁都能说，但并不是谁都会说，一不小心，也许你就踏进了言语的“雷区”，触到了对方的隐私和短处，犯了对方的忌，对听话者造成一定的伤害。其实，每个人都有所长，亦有所短，待人处世的成功，一个很重要的因素就是善于发现对方身上的优点，夸奖对方的长处，而不要抓住别人的隐私、痛处和缺点大作文章。切记：揭人之短，伤人自尊！

“揭短”，有时是故意的，那是互相敌视的双方用来作为攻击对方的武器。“揭短”，有时又是无意的，那是因为某种原因一不小心犯了对方的忌讳。有心也好，无意也罢，在待人处世中揭人之短都会伤害对方的自尊，轻则影响双方的感情，重则导致友谊的破裂。

那么，怎样才能做到在待人处世中不“揭人之短”呢？待人处世厚黑之道给你开出如下几剂妙方：

第一，必须通晓对方，做到既了解对方的长处，也了解对方的不足。这样才能在交际中作到“知彼知己，百战不殆”。因为每个人都会有自己的个性和习惯，有自己的需求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，那么交际起来，就会“盲人骑瞎马”，难免踏进“雷区”，触犯对方的隐私。

有这样一个真实的例子，有一群人在看电视剧，剧中有婆媳争吵的镜头。张大嫂便随口议论道：“我看，现在的儿媳真是不知道好歹，不愿意和老人住在一起。也不想想以后自己老了怎么办？”话未说完，旁边的小齐马上站了起来，怒声说：“你说话干净点，不要找不自在，我最讨厌别人指桑骂槐！”原来小齐平素与婆婆关系失和，最近刚从家里搬出另住。张大

嫂由于不了解情况，无意中揭了对方的短而得罪了小齐。所以只有了解交际对象的长处和短处，交际才能做到有的放矢。

第二，要善于择善弃恶。在待人处世中要多夸别人的长处，尽量回避对方的缺点和错误。“好汉愿提当年勇”，又有谁人愿意提及自己不光彩的一页呢？特别是如果有人拿这些不光彩问题来作文章，就等于在伤口上撒盐，无论谁都是不能忍受的。

有一位年青的姑娘长得很胖，吃了不少的减肥药也不见效果，心里很苦恼，也最怕有人说她胖。有一天，她的同事小张对她说：“你吃了什么呀，像气儿吹似的，才几天工夫，又胖了一圈儿。”胖姑娘立马恼羞成怒，“我胖碍着你什么了？不吃你，不喝你，真是狗拿耗子，多管闲事！”小张不由闹了个大红脸。在这里，小张明知对方的短处，却还要把话题往上赶，这自然就犯了对方的忌讳，不找麻烦才怪哩。

第三，指出对方的缺点和不足时，要顾及场合，别伤对方的面子。有一个连队配合拍电影，因故少带了一样装备，致使拍摄无法进行。营长火了，当着全连战士的面批评连长说：“你是怎么搞的，办事这么毛毛躁躁，要是上战场也能装备不齐？”连长本来就挺难过的，可营长偏偏当着自己的部下狠狠批评自己，心里自然觉得大失面子，于是不由分辩道，“我没带是有原因的，你也不能不经过调查就乱批评！”营长一下懵了，弄不懂平时服服帖帖的连长怎么会这样顶撞他。事后，在与连长谈心交换意见时，连长说，“你当着那么多战士的面批评我，我今后还怎么做工作？”从这个事例中不难发现，假如营长是背后批评，连长不仅不会发火，还会虚心接受批评。营长错就错在说话没有注意时机和场合。

第四，巧给对方留面子。有时候，对方的缺点和错误无法回避，必须直接面对，这时就要采取委婉含蓄的说法，淡化矛盾，以免发生冲突。古时候，吴国有个滑稽才子，名叫孙山。他与乡里某人的儿子一同参加科举考试。考完后，孙山先回到

了家。那个同乡的父亲就向孙山打听自己的儿子是否考上了。孙山笑着回答说："解名尽处是孙山，贤郎更在孙山外。"孙山的回答委婉而含蓄，既告诉了结果又没刺到对方的痛处。如果孙山竹筒倒豆子，直告对方落榜，那么对方的反应就可想而知了。令人遗憾的是，许多情况下，在待人处世中经常有人是"常有理不见得会说话"，自己在理却总是说不到点子上，所以说要想把话说到别人的心坎儿上，除了不揭人之短之外，还要特别注意"避人所忌"，具体有以下三个方面的忌讳应该特别注意：

一忌主动涉及别人的隐私。客观地说，每个人都有一些不愿公开的秘密。尊重别人的隐私，是尊重他人人格的表现。所以，当你与别人交谈时，切勿鲁莽地随意提及别人的隐私，这样，别人就会觉得你遵循了待人处世中人际交往的"礼貌原则"，因此，便会乐意跟你交谈和交往。反之，假如你不顾别人保留隐私的心理需要，盲目触及"雷区"，不仅会影响彼此之间谈话的效果，而且别人还会对你产生不良印象，进而损害人际关系。比如，别人的恋爱、婚姻正遭遇某种挫折，而且又不愿向旁人透露时，你若在交谈中一味地刨根问底，肯定会引起对方的反感。

二忌主动提及别人的伤感事。与别人谈话，要留意别人的情绪，话题不要随意触及对方的"情感禁区"。比如，当你的交谈对象正遇到某种打击，情绪沮丧低落时，你与之交谈，对方又不愿主动提及伤感的事，就最好躲避这类话题，以免使对方再度陷入"情感沼泽"，进而影响彼此间的继续交谈和友谊。

三忌主动提及别人的尴尬事。当别人在生活中遇到某些不尽如人意的事时，你若与之交谈，最好不要主动引出这一有可能令对方尴尬的话题。比如，别人正遇上升学考试不及格抑或提拔升迁没能如愿或某项奋斗目标未获预期的成功等等，而别人又不愿主动向你诉说时，你若不顾别人的主观意念而主动问

及此事，那么，你的交谈对象就会因此而陷入尴尬，进而对你的谈话产生排斥心理。

还是俗话说得好，“打人不打脸，揭人不揭短”，要想与他人友好相处，就要尽量体谅他人，维护他人的自尊，避开言语“雷区”，千万不要揭人之短！

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然

——人们很难面对己不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。

正常情况下，人们很难面对自不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。即使身居高位的你能够体谅人心，但底下的人仍会嫉妒你，他们或许不会表现出来，但是嫉妒肯定是难免的。不要天真地接受他们展现给你看的外表，只要细心一点你就能读出他们批评的弦外之音，以及他们小小的嘲讽。那里充满着背后中伤的利箭、言不由衷的过度赞美以及痛恨的眼神儿。

如果你才华横溢、聪明睿智，你要有所准备，因为在人们嫉妒你的时候，他们一定会在你前进的路上，设下你未曾预

见，或是无法追查来源的路障，对于这一类攻击你很难防卫。如果等到了解别人对你的感受根本就是嫉妒时，往往已经太迟，你的致歉、你厚脸虚伪的谦卑以及防御行为，只会加重问题。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。所以你应该想好策略，提前筑好防护墙，防患于未然。通常都是在你不留神的时候，由你自己的行动惹来嫉妒。假若先意识哪些行动和特质会引起嫉妒，你就可以事先拔去嫉妒的利牙，使自己免遭伤害。

你若事业有成，就应巧妙地强调你一向是多么幸运，让你的幸运看起来别人也有可能获得，因此就没有必要那么嫉妒，但是《厚黑学》提醒你：千万要小心，脸一定要厚至无形，不要令自己伪装出来的虚伪和谦卑，让别人一眼便可看穿，如此一来只会令他们更加嫉妒。此外，行为举止必须适宜，你的谦虚、你对不如你的人的坦诚，必须看起来真挚。任何不真诚的暗示只会让你的成功更加压迫人。

凡是招人嫉妒的人所犯的错误往往在于他们没有努力掩饰卓越的才能和地位的优越，更有一些自以为是的人反而还想要将自己的才能和优越强加在每一个人身上：他们故意表现自己多才多艺，有权有势，以为这样可以让别人印象深刻而赢得尊重。事实上恰好相反，他们的行动为自己制造出很多沉默的敌人。因为他们令别人觉得己不如人，于是尽一切努力在他们失误或是犯下最轻微的过错时毁灭他们。

◎ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段

美国前总统林肯曾经说过：对暂时斗不过的小人要忍耐，与其和狗争道被狗伤，还不如让狗先走。因为即使你将狗杀死，也不能治好被咬的伤，正所谓“小不忍则乱大谋”。《厚黑学》认为：在待人处世中，当自己处于不利地位，或者危难之时，不妨先退让一步，利用忍耐暂时躲避。这样做，不但

能避其锋芒，脱离困境，而且还可以另辟蹊径，重新占据主动。当然，“忍字头上一把刀”，忍很多时候是以自己明吃亏，或者故意“作践”自己为代价的，脸皮薄拉不下面子来那怎么能行？

明朝苏州城里有位尤老翁，开了间典当铺。一年年关前夕，尤老翁在里间盘账，忽然听见外面柜台处有争吵声，就赶忙走了出来。原来是一个附近的穷邻居赵老头正在与伙计争吵。尤老翁一向谨守“和气生财”的信条，先将伙计训斥一通，然后再好言向赵老头赔不是。

可是赵老头板着的面孔不见一丝和缓之色，靠在一边柜台上一句话也不说。挨了骂的伙计悄声对老板诉苦：“老爷，这个赵老头蛮不讲理。他前些日子当了衣服，现在，他说过年要穿，一定要取回去，可是他又不还当衣服的钱。我刚一解释，他就破口大骂。这事不能怪我呀。”

尤老翁点点头，打发这个伙计去照料别的生意，自己过去请赵老头到桌边坐下，语气恳切地对他说：“老人家，我知道你的来意，过年了，总想有身儿体面点的衣服穿。这是小事一桩，大家是抬头不见低头见的熟人，什么事都好商量，何必与伙计一般见识呢？你老就消消气吧。”

尤老翁不等赵老头开口辩解，马上吩咐另一个伙计查一下账，从赵老头典当的衣物中找四五件冬衣来。然后，尤老翁指着这几件衣服说：“这件棉袍是你冬天里不可缺少的衣服，这件罩袍你拜年时用得着，这三件棉衣孩子们也是要穿的。这些你先拿回去吧，其余的衣物不是急用的，可以先放在这里。”赵老头似乎一点儿也不领情，拿起衣服，连个招呼都不打，就急匆匆地走了。尤老翁并不在意，仍然含笑拱手将赵老头送出大门。

没想到，当天夜里赵老头竟然死在另一位开店的街坊家中。赵老头的亲属乘机控告那位街坊逼死了赵老头，与他打了好几年官司。最后，那位街坊被拖得精疲力尽，花了一大笔银

子才将此事摆平。

事情真相很快透露了出来，原来赵老头因为负债累累，家产典当一空后走投无路，就预先服了毒，来到尤老翁的当铺吵闹寻事，想以死来敲诈钱财。没想到尤老翁一忍再忍，明显吃亏也不与他计较，越老头觉得坑这样的人即使到了阴曹地府也要下地狱，只好赶快撤走，在毒性发作之前又选择了另外的一家。

事后，有人问尤老翁凭什么料到赵老头会有以死进行讹诈的这一手，从而忍耐让步，避过了一场几乎难以躲过的灾祸。

尤老翁说："我并没有想到赵老头会走到这条绝路上去。我只是根据常理推测，若是有人无理取闹，那他必然有所凭仗。在我当伙计的时候，我爹就常对我说：'天大的事，忍一忍也就过去了。'如果我们在小事情上不忍让，那么很可能就会变成大的灾祸。"

◎ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

中国自古就有"忠臣不事二主，好女不嫁二夫。"似乎只有这样做才算是忠臣烈女，即使陪着昏庸无能的皇帝送死也大有人在。然而，《厚黑学》却认为：与其陪着没救之人白白送死，倒不如另投明主，毕竟"好死不如赖活着"。

为什么这样说呢？李宗吾说："依宋儒之意，孩提爱亲，是性命之正，少壮好色，是形气之私。此等说法，真是穿凿附会。其实孩提爱亲，非爱亲也，爱其饮我食我也。孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母不爱生母，是其明证。爱乳母，与慕少艾，慕妻子，其心理原是一贯的，无非是为我而已。为我是人类天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，故告子性无善无不善之说，最为合理。告子曰：'食、色性也。'，孩提爱亲者，食也，少壮慕少艾慕妻子者，色也。食、色为人类生存所必需、求生存者，人类之天性也。故告子又

曰：‘生之谓性。’”

按照厚黑教主的说法，“求生存者人之天性也”，人不自私，天诛地灭。为我，就是自私、从衣食到住行，从孩提到成人，这种自私的天性是绝对不可能改变的。既然自私是人的天性，那又为什么不能理直气壮地说出来？为什么不可以堂而皇之地做出来？试问，当你与他人同时落水了，你的首要之务，你的本能反应，除了先救出自己，还有什么？

行厚黑是人的本性使然，自私则是人的本性之一。所以，行厚黑的人绝对要先从自己考虑，绝对不会扭曲自己的本性。据此，待人处世厚黑之道认为：要行“厚黑之道”就必须彻底，否则就不如不做；想作“厚黑之士”就必须抛弃是非和荣辱感，只求活得舒服活得滋润，管他别人怎么看怎么说。具体来说，就是要学会做风向标，当墙头草，成不倒翁，哪边风硬哪边倒。这套必须牢记的活命哲学是待人处世厚黑之道求生存的前提。至于到底该投靠哪颗大树，不妨参考以下四条法则：

第一，要投靠正处于事业上升阶段的人，以保证前程的光明。

冯道生于唐中和二年（公元 882 年）的一个小康之家。唐朝末年，军阀割据，战乱频仍，李克用割据晋阳，独霸一方。李克用是一个有着雄才大略的人，其子李存勖在灭梁前期，也还是颇有作为的。大概是冯道看到了这一点，才投奔李存勖，以图求得前程。在这以前，冯道先在离家乡较近的幽州做小吏，当时，幽州守军刘守光十分凶残，杀人成性，对于属下，也是一言不合，即加诛戮，甚至杀了之后，还叫人“割其肉而生啖之”。冯道与这样的人相处，自然是很危险的。一次，刘守光要攻打易、定二州，冯道却敢劝阻，结果惹怒了刘守光，几乎被杀死，经人说情，被押在狱中。由此可见，当时的冯道还是较正直的。冯道经人帮助，逃出牢狱，投奔太原，投在晋大将张承业的门下，经张承业的推荐，冯道成为李存勖

的亲信。从此，冯道踏上了仕途，也是他厚黑处世一生的开始。

冯道起初担任晋王府中的书记，负责起草收发各种政令文告、军事信函。不久，李存勖看到朱温建立的后梁政权十分腐败，就准备灭掉后梁。

李存勖灭掉后梁建立后唐以后，只重视那些名门贵族出身的人，对冯道这样没有“来历”的人，并不重用。直到庄宗李存勖被杀，李嗣源即位，是为后唐明宗，冯道才被召回。明宗鉴于前朝教训，重用有文才的人，以文治国，冯道这才被任命为相，真正发迹。

第二，及早发现自己的“靠山”根基是否已经动摇，然后确定是否要改换门庭。

后唐明宗去世以后，他的儿子李从厚即位。李从厚即位不到四个月，同宗李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位，李从厚得到消息后，连臣下也来不及告诉，就慌忙跑到姐夫石敬瑭的军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并率兵往京城赶来。冯道这时一反常态，极出人意料。他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相的，按理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但冯道所想的是李从珂拥有大军，且性格刚愎，而李从厚不过是个孩子，即位以来尚未掌握实权，为人又过于宽和优柔，权衡了利弊之后，他决定率领百官迎接李从珂。

就这样，冯道由前朝的元老重臣摇身一变，又成了新朝的开国元勋。只是李从珂对他实在不放心，不敢委以重任，把他放到外地任官，后来又觉得过意不去，才把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之职。

不久，石敬瑭同李从珂发生冲突，在契丹人的支持下，石敬瑭打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭著的“儿皇帝”。他以恢复明宗为号召，把原来明宗的官吏大多复了职，冯道也被复了职，石敬瑭对他既往不咎，冯道仍是高官得做。

第三，要及时对“新主人”表忠心，以打消对方的怀疑。

石敬瑭当上皇帝的第一件大事，就是实现对耶律德光许下的诺言，否则，王朝就有倾覆的危险。尤其是自称“儿皇帝”，上尊号于契丹皇帝与皇后，实在是一个说不出口的事情。据载，写这道诏书的官吏当时是“色变手战”，乃至于“泣下”，可见这是一奇耻大辱，至于派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又要冒生命危险的事。石敬瑭想派宰相冯道去，一来显得郑重，二是冯道较为老练，但石敬瑭很为难，恐怕冯道拒绝。谁知他一开口，冯道居然非常爽快地答应了，这真使石敬瑭喜出望外。

其实，石敬瑭太小看冯道的厚黑绝学了。冯道十分清楚，只有结交好耶律德光，他在石敬瑭那里的位置才能保得稳，把“爸爸皇帝”笼络好了，这“儿皇帝”也容易对付了。

冯道极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月，经过多次考验，耶律德光觉得这个老头儿确实忠实可靠，就决定放他回去。谁知冯道还不愿回去，他多次上表表示对耶律德光的忠诚，想留在契丹。经过多次反复，耶律德光一定要他回去，冯道这才显出一副依依不舍的样子，准备启程。

一个月以后，冯道才上路，在路上又走走停停，走了两个多月，才出契丹的国境。他的随从不解地问：“能活着回来，恨不得插翅而飞，您为什么要走得这么慢呢?”冯道说：“一旦走快，就显出逃跑的样子，即使走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用呢？反不如慢慢而行!”这也显示出他的厚黑本色。

这趟差事圆满办成，冯道可真的风光了，甚至连石敬瑭都得巴结他，看他的脸色行事。石敬瑭让冯道手掌兵权，“事无巨细，悉以纳之”。不久又加冯道为“鲁国公”。

石敬瑭的后晋政权只维持了十年多一点儿就完蛋了。后晋开运三年（公元946年），耶律德光率三十万军队南下，冯道

大概觉得契丹人可以稳坐中原江山了吧，就主动来投靠耶律德光。冯道满以为耶律德光会热烈欢迎，没想到北方夷族不懂中原的人情世故，耶律德光一见冯道，就指责他辅佐后晋的策略不对。这可把冯道吓坏了，但是精通厚黑之道的他马上换上一副卑躬的脸，小心侍候。耶律德光问："你为什么要来朝见我?"冯道说："我既无兵无城，怎敢不来?"又问："你这老头儿是什么样的人?"答曰："是个又憨又傻无德无才的糟老头儿!"冯道以老朋友的姿态装憨卖傻，卑辞以对，弄得耶律德光哭笑不得，也就没有为难他。

不久，耶律德光见中原百姓生灵涂炭，便问冯道说："怎样才能救天下百姓呢?"冯道见机会来了，就装出一副真诚的样子说："这时候就是如来转世，也救不了此地的灾难，只有陛下才能救得!"耶律德光慢慢地开始相信并喜欢上冯道，让冯道当了辽王朝的"太傅"。后来曾有人检举冯道曾参预过抵抗契丹的活动，耶律德光反为冯道辩护道："这人我信得过，他不爱多事，不会有逆谋，请不要妄加攀引。"

在中原百姓的反抗之下，契丹人被迫撤回。冯道随契丹撤到恒州，趁契丹败退之际，逃了回来。这时石敬瑭的大将刘知远趁机夺取了政权，建立了后汉政权。刘知远一方面想安定人心，笼络势力，一方面冯道也因保护别人而得赞誉，刘知远就拜冯道为太师。

第四，脚踏多只船，为下一步跳槽做好准备，积累一些资本。

五代时期的政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花缭乱。刘知远的后汉政权刚刚建立四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入京城。这时候的冯道，又故技重施，准备率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，何况后汉太师只做了不到四年，更是不足挂齿。冯道率百官迎郭威进沛京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请缨，去收伏刘知远的宗族刘崇、刘赟等手握重兵的将领。刘赟相信了冯道，认为这

位三十年的故旧世交，总不会欺骗他，没想到一到宗州，刘赟就被郭威的军队解除了武装。冯道又为后汉的稳固立了一大功。

没过几年，郭威病死，郭威的义子柴荣继位为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。冯道根据半个世纪的经验，知道此次后周是保不住了，肯定又得改朝换代，自己虽已近苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有三十四岁，年纪不大，却很有胆识气魄。刘崇、契丹联军袭来时，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征，别人见柴荣意志坚定，便愿意随同出征，不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽。惹得柴荣大怒，他私下里对人说："冯道太看不起我了！"

其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是为自己在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点儿投靠新主子的资本。

谁知那柴荣还真不怕邪，亲率军队，于高平之战中大败刘崇、契丹联军。就在柴荣凯旋之际，冯道也油尽灯枯。

◎ 多铺路，少砌墙

人与人之间，或许会有不共戴天之仇，但在办公室里这种仇恨一般不至于达到如此地步。毕竟是同事，都在为同一家公司而工作，只要矛盾并没有发展到你死我活的境况，总是可以化解的。记住，敌意是一点一点增加的，也可以一点一点削减。中国有句老话：冤仇宜解不宜结。相见就是缘分，既然同在一家公司谋生，整天抬头不见低头见，还是少结冤家比较有利于你自己。

你可能曾经有过这样的经历，本来与你关系最密切的搭档，不知为何突然变得对你十分不满，他不但对你冷漠得吓人，有时甚至你主动跟他说话，他也不理不睬。有些关心你的同事，曾私下探问过，为什么你的搭档对你如此不满？

可是，你究竟在什么时候得罪了对方？连你自己也是丈二和尚，摸不着头脑。直到有一天，你实在按捺不住了，索性拉着对方问："究竟有什么不对呢？"但对方只冷冷地回答："没有什么不妥。"双方的关系僵到了这个地步，如何是好。

别急，在《厚黑学》面前，没有什么难题不能克服。既然他说没有不妥，那你就乘机说："真高兴你亲口告诉我没事，因为万一我有不对的地方，我乐意修补。我很珍惜咱俩的合作关系。怎么样，一起吃午饭好吗？"

这样，就可逼他也面对现实和表态。要是一切如他所言真的没事，共进午餐是很礼貌的行为。或者，邀他与你一起吃下午茶。在你离开办公室时碰上他，开心地跟他天南地北神聊一番。总之，充分发挥厚脸的威力，尽量增加与他联络的机会，友善的对待，对方怎样也拒绝不得！

另外，假如你另有高就，准备递交呈辞，肯定心里会想：那几个平时视我的痛苦为快乐的同事，一定很开心，如果趁此时，乘机向老板靠他一状，岂不是很好？奉劝你要三思而后行！

因为世界很小。说不定今天被你告状的同事，明天也会成为你新公司的同事，你将如何面对他？这岂非陷自己于危险境地？要是对方的职位比你高就更加不妙，所以何必自设绊脚石呢？此外，同行虽然是冤家，但同行间的往来还是不少的，你原来公司的上司没准正跟你新公司的上司是好朋友，一旦将你背后打小报告的情况相告，你以为你在新公司的前途会怎样？因为所有上司都不会喜欢乱打小报告的下属。他们会想，整天忙于侦察人家的缺点，还有多少时间花在工作上呢？

最好的办法就是留下一个良好的形象，不要做"小人"，所谓"少一个敌人就等于多一个朋友"，开开心心地去履行新职，又与旧公司保持良好关系，才是上上之策。

常言说："多个朋友多条路，少了仇人少堵墙。"得罪一个人，就为自己堵住了一条去路。而得罪一个小人，可能就为

自己埋下一颗不定时的炸弹。得罪君子了不起大家不讲话，得罪小人可没完没了。他即便是不采取报复，也要在背后对你造谣中伤，你有理也变无理，实在不值得。

之所以强调“不轻易”得罪人，当然也是有道理的。当事有不可忍时，当正义公理不能伸张时，还是要有雷霆之怒的，否则就是非不分，黑白不明了。这种雷霆之怒的得罪固然有可能为自己堵住一条去路，但相信会开出更多的康庄大道。除了这一点，还是不得罪人好。

所以，当你感到自己的利益被侵害时，不被尊重时，请想想，勿轻易动气。此外，也切记不要气焰高涨，盛气凌人，这种只有自己没有别人的态度也很容易得罪人，而且常不自知。

当然，在工作中，谁也难免会与人发生一些不愉快的事情，产生一些磨擦和碰撞，引起冲突。这时候，如果处置不当，就会加深裂痕，陷入困境，甚至导致双方关系的彻底破裂。特别是当与上司发生冲突，问题就更复杂了。善于给自己留后路的人都懂得“冤家宜解不宜结”的道理。具体来讲，主要有以下一些方式方法：

一、引咎自责，自我批评。心理素质要过硬，态度要诚恳，若责任在自己一方，就应勇于找上司承认错误，进行道歉，求得谅解。如果主要责任在上司一方，只要不是原则性问题，就应灵活处理，因为目的在于和解，下属可以主动灵活一些，把冲突的责任往自个身上揽，给上司一个台阶下。

二、丢掉幻想，主动搭腔。不少人都有这样的体验，即当与对方吵架之后，有时候谁见了谁也不先开口，实际上双方内心却都在期待着对方先开口讲第一句话。所以，作为下级遇到上司特别是有隔阂后，就更应及时主动地搭腔问好，热情打招呼，以消除冲突所造成的阴影，这样给上司或公众留下一种不计前嫌，大度的印象。

三、不与争论，冷却处理。当下属与自己的上司发生冲突之后，作为下属不计较，不争论，不扩散，而是把此事搁置起

来，埋藏在心底不当回事，在工作中一如既往，该汇报仍汇报，该请示仍请示，就像没发生过任何事情一样待人接物。

四、请人斡旋，从中化解。找一些在上司面前谈话有影响力的“和平使者”，带去自己的歉意，以及做一些调解说服工作，不失为一种行之有效的策略。

五、避免尴尬，电话沟通。打电话解释可以避免双方面对面的交谈可能带来的尴尬和别扭，这正是电话的优势所在。打电话时要注意语言应亲切自然，不管是由于自己的鲁莽造成的碰撞，还是由于上司心情不好引发的冲突，都可利用这个现代化的工具去解释。

六、把握火候，寻找机会。譬如：当上司遇到喜事受到表彰或提拔时，作为下级就应及时去祝贺道喜，这时上司情绪高涨，精神愉快，适时登门，上司自然不会拒绝，反而会认为这是对其工作成绩的同享和人格的尊重，当然也就乐意接受道贺了。

但是话又说回来，如果下属偏偏遇到的是位不近情理、心胸狭窄、蛮横霸道的上司，大搞顺者昌逆者亡，把下属的顶撞视为大逆不道，必欲将其置之于死地时，处于如此环境、如此高压之中的下属，就没什么值得留恋，不必抱什么希望了，这时，就应当机立断，毫不犹豫地“三十六计走为上”。

〔第二篇〕

恭道篇：
奉迎拍马，有奶是娘

“恭，就是卑躬折节，胁肩谄笑之类。分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友，丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权，操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说

——虽然人们从小受的教育一定要说真话，然而《厚黑学》不仅鼓励人们要会说假话，而且还要善于把假话当成真话来说。虽然实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把假话当成真话来说，肯定效果不会错。

通常情况下，在待人处世中都讲究要真诚待人，说假话最要不得。然而《厚黑学》却不这样看，不仅鼓励人们要说假话，而且要善于把假话当成真话来说。不管你承认也罢，不承认也罢，世上之人个个都喜欢听好听的话。这是因为每个人都有希望，年轻人希望寄托于自身，老年人希望寄托于子孙。年

轻人自以为前途无量，你如果能举出几点证明他的将来一定大有成就，他肯定十分高兴。当然，他的实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把“恭维”的假话当成真话来说，他就会引你为知己。当然，“恭维”要掌握分寸，要讲究艺术，任何东西都要讲究一个“度”。“恭维”过了头，适得其反，也可能令对方反感，那你可就“白厚”一回了。

◎ 发自内心地说好假话

在待人处世中，要想受人欢迎，就要时刻注意给对方留面子。因为只有给人面子，才能为自己争得更多的东西——不只是面子。不给别人留面子的人，到头来很可能连自己的面子也丢得一干二净。

要给人留面子就需要说假话，大多数情况下，“忠言”都是不给人留面子的，正是因为“忠言逆耳”，历史上才有那么多忠臣良将不得好下场。即使像唐太宗那样伟大的皇帝，也数次被魏征的“忠言”气得发抖，几次要杀了这个可恶的“魏老道”。要不是长孙皇后，恐怕十个魏征也早就没命了。

不错，偶而直言不讳一针见血地道出对方的弱点及短处，确实会有另一番效果。对方可能因而联想“这个人颇有骨气，满有性格的嘛！”使你意外地获得好评。不过，如果对方是个肚里能撑船的人便罢，倘若只是个平凡之辈，奉劝你还是将那些直言、不中听的真话暂且搁住，以免对方生厌，弄得大伙儿都不好受。

因此，不管直言还是谏言，总之在说真话的时候，都必须事先考虑对方的容忍和发言时机。即使是面对经常见面并且性情温厚的上司，当他身体状况欠佳，或是情绪低落不稳时，千万要谨言慎行。这时，一点点令人不悦的真话，都足以使对方

勃然大怒，肯定会波及将来人事方面的考核，一定要非常谨慎才行！

再者，对于初次见面或是不常见面的人，千万不可贸然向对方说些直言不讳的真话，因为你的真话正好犯了对方的忌讳，对你来个不理不睬，你很可能连个解释道歉的机会都没有。祸从口出，少讲令人不悦的话，总是对你有好处。

现实生活中，也很少有人会因为说过直言、令人不悦的话，面使自己获得好处过，这是成功处世的经验之谈。即使想要说的都是为对方着想的忠告之言，但是对方通常在听了之后，不是感谢你而是不喜欢你。欲行厚黑之术，必须首先清楚这个事实。

日本有一家关西药房，这家药房的老板，特别善于“给人面子”，不管是真话还是假话，只要从他嘴里说出来，总是那么动听，因而生意兴隆。每当顾客一上门，他就马上起身相迎，满脸带着笑容客气地打恭作揖说“欢迎光临”，使进店来的顾客感到心情愉悦，产生被人重视的满足感。接下来，药房老板开始发自内心地说他的假话，例如对于年纪大的人，就说“你看起来真年轻！”，对于爱美喜欢打扮的小姐太太，说些“你身上穿的这套衣服很漂亮”之类令人听了舒坦又温馨的话。

此外，这位药房老板还采取了一种近乎奇怪的“不卖药给来买药的顾客”经营原则。当顾客被客气地招呼过，浑身舒坦地说：“请给我一瓶感冒药”。此时，药房老板绝不会立刻递上感冒药，而是改口说：“您是哪里不舒服？”倘若顾客回答：“喉咙痛”，药房老板马上会接着说：“这样子的话，最好不要服用感冒药。”然后他就不卖药给顾客。这时，顾客一定对药房老板不卖药的举动，大感疑惑而纳闷地问：“那么应该如何才好呢？”

药房老板就会说：“与其吃药，不如以营养剂来强健身

体，增强自身的免疫力，对你治疗感冒会更有好处。”药房老板就这样轻而易举地说服来买药的顾客转而购买维他命或蜂王浆等营养品。顾客因为药房老板方才巧妙地给过自己面子，也就欣然接受建议，况且营养剂给人的印象，的确是比药品来得好。

各位读者看到这里可能会拍案叫绝。不错，营养剂的价钱胜过药品数倍，而且对于治感冒来说，营养品肯定比不上感冒药，但由于药房老板的假话说得态度诚恳，令顾客信服，使得老板卖出了更多的营养剂，药房生意也就自然红火。原先不知道如何说假话的，你现在应该清楚如何发自内心地说好假话了吧，更明白为什么要学会说假话了吧！

说好假话最关键的是假戏要真做，态度要诚恳，不要犯对方的忌讳。倘若你以漫不经心的态度，向对方说一些听起来舒坦愉悦的话语，即使是礼貌性的赞美，有时对方非但不接受你的心意，反而会对你产生虚伪的不良印象。因此，诚恳认真的表情是改变对方心理的重要策略。纵然你说的话完全与事实不同，是真正的假话，但只要是极具诚意地表示，对方仍会相信这是你由衷之言，自然就会对你产生良好印象，这是不证自明的道理。

记得多年以前，我到店里去买自行车，由于知道自己身长腿短，长得不成比例，选好车子付了钱之后，便请老板把车座调低，谁知车店的老板一番仔细瞧看后，以极具真诚的表情说：“先生，你的腿绝对是长的！”顿时，我投降了，飘飘然地望着老板把自行车的坐调高。然后，以风驰电掣般的速度，骑着被调高座儿的自行车驶向温暖的家。路上，想着老板充满自信又果断的“你的腿绝对是长的”这句话，内心不由自主地欣喜若狂。

那位老板的赞美显然不符合事实，而且他的动机也不清楚。纵然如此，我还是很感谢他，当然不是向他的假话感谢，

而是对他那“以认真的表情作礼貌性赞美”的态度，表示出衷的谢意。

无庸置疑，当作礼貌性的赞美时，你的最佳策略，便是“认真的表情”。最好是在以认真的表情来用假话恭维对方时，能够把既干脆又果断的说法及语气派上用场。比如说，在与他人打招呼寒暄“你看起来容光焕发、神采奕奕”之后，马上再补上一句“看起来比你的实际年龄年轻多了!”，相信对方必然会洋溢一股飘飘然的满足感，对你更是产生良好的印象。因为喜欢被人赞美年轻，是人之常情。

一般来说，大部分的人，都相当重视自己给人的第一印象。因此，想要令他人对自己产生良好的第一印象，在首次会面时，不妨将对方的年龄按实际年龄打七折，这是最佳的策略。因为打九折所产生的作用不大，而打五折又有虚伪之嫌，所以折衷下来，七折是最佳的运用程度。

例如，对方是六十岁的人，你就要说“你看起来像四十多岁的样子!”当然，对方一定会吓一跳。而为了避免让对方产生被愚弄的不悦感，在赞美对方年轻的当时，你必须要先奠定对方的确是四十多岁的“心理准备”，再以认真的表情向对方赞美。如此循序渐进、按部就班地确切实施，即使对方很清楚这仅是礼貌性并非真实的赞美，他依然会被你的诚意打动而深感愉悦。

二年前一天晚上，我和几位好友一起到酒吧饮酒畅谈。当我们酒兴正浓时，一位女服务生以果断的声音对我说：“先生，您的年龄大概二十七八岁吧!”顿时，我惊愕呆住，周遭的朋友更是个个捧腹大笑真道太离谱了。不由自主地，大家都对这个女服务生兴起一份好奇。

将我原本四十大几的年龄打六折说成二十七八岁，实在是过于离谱，更何况我的秃顶绝不可能是年轻的特征。因此，我不免纳闷地询问这位女服务生，这位女服务生却以神色自若的

态度，堂皇地回应："虽然我不知道您的实际年龄，但如果有人向我问起您的年纪，我一定会告诉他您是二十七八岁，况且您的外表看起来也的确像是二十七八岁的样子！"就这样双方争执不下，直到她原本认真的表情出现了噙泪欲哭状，大伙儿才停止反驳的行为。

实际上，我的确让这位女服务生真挚的心意及态度所感动，而内心雀跃不已。由此可知，在赞美他人，给对方面子时，除了要有认真的表情外，认真的心情也不可或缺。当然，以假话恭维对方，千万不要犯对方的忌讳，因为一旦犯忌，即使你的态度再认真，表情再诚恳，也达不到好的效果。比如你对一个相当在意自己塌鼻梁缺陷的人说："你的鼻子很好看！"说的完全是反话，肯定会令对方极度不悦。

◎ 掌握好厚脸说话的分寸

在待人处世中，有的人说话很有分寸，不管在什么场合都是落落大方，该说的时候，侃侃而谈，不该说的时候，一句话也不说。而有些人却一点分寸也没有，在说话的时候，从来都是不管不顾信口开河，丝毫不顾忌对方听了会做何感想，会有什么反应。当他们一句话出口已经伤人的时候，还在不知不觉中大谈特谈。

在人际交往中，要想处处顺畅，必须掌握好说话的分寸。因为任何人在说话的时候，其语言、表情、声调等都会传达出某种特定的意义，有时候用错一个字，用错一个词，或者用错一个声调，都会产生不良的效果，因此，说话时要特别注意掌握分寸。即使表示问候，开玩笑的时候也不例外。如果开玩笑开得重了一点，就可能带着一点嘲讽的意味；如果再重点，就显然是一种讽刺了；如果再重一点，就可能引起双方的不快；如果再重一点，就可能使对方发火了。因此，待人处世中的说

话应该经常考虑：为什么有的人，常常被误解呢？为什么有些人，本来是想安慰别人，反而惹起人家的反感呢？为什么有些人原意是赞美别人，反而使人感到是讽刺呢？为什么有些人，原意是要跟别人和好，反而会引起一场争斗呢？产生上述情况的原因很多，最重要的一点是说话没有分寸感，这里有用字措词方面缺乏分寸感，用了不适当的词句，使对方发生误会，但更多的是说话的表情和声调失去了分寸感。

有这么一个人，说话的时候，声调一向是很冷很硬，即使他在内心里对别人充满温暖和同情，但他的话一出口，便像经过快速冷冻一样，变得硬棒棒、冷冰冰。因此，他的许多表示温暖问情的话，在对方听起来都好像是冷言冷语，甚至是讽刺、挖苦，至少也觉得他的话并不是出自真心，而是一种客套和敷衍。

在待人处世中，掌握说话的分寸感，既不能过，也不能不到位，或只说三分话，这同样是失去分寸感的表现。譬如在进行专题讨论，轮到你发言，你就把所想的问题说出来好了，何必故作谦虚呢？假如你跟女友相处还没有三天，就山盟海誓，说我是多么多么爱你，这是没有分寸感。假如，你们苦恋了几年，对方在等你说“我爱你”，可你就是说不出口，结果可能要失去一个最爱你的人，这也是没有分寸感的表现。

厚脸说话要有分寸感，该说的一定要千方百计说好，不该说的千万不要去说，要恰如其分。可能你要问了，那什么是该说的，什么是不该说的。这要根据具体说话的内容、场合、气氛及说话对象的情况而定。我们在这里只给一道小小的测验，让你发挥一下想象力，看你对分寸感的把握有几何：

一个妻子，做好了一桌拿手好菜，等着丈夫回来一起吃。今天，是她自己的生日，她的丈夫答应她回来一起吃晚饭。

但是，等来等去，丈夫还不回来。她含着眼泪坐在饭桌旁边。菜早凉了，汤也凉了。然而，在她已经心灰绝望，不想再

等的时候，丈夫回来了。

这时她向丈夫问道："你吃过饭了吗?"

请你想象一下，她说这句话的时刻是什么表情，什么声调吧。

她在说这句话的时候，是怯生生的呢，还是急切切的呢?是含着幽怨呢，还是透着欢喜呢?是轻声细语呢，还是突然的爆发呢?

做妻子的有许多不同的性格，在等待的时候，她心里有许多种不同的想法，丈夫回来时，也会有各种不同的神态。有这么复杂的因素，因此，妻子说话的时候在声调和表情方面，也就有数不清的或大或小的差异。如果你能想象得出十种以上不同的声调和表情，那你厚脸说话的分寸感就算修炼到家了。

◎ 在第三者面前赞美他人效果好

秘密在告诉别人后就不成其为秘密。然而，我们却常在许多场合里，听过或者说过"我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人!"我们总是天真地认为对方会保守秘密，绝不会再让他人知道，殊不知隐藏不住秘密是一般人的常情，而秘密终究会传到当事者的耳朵里。

倘若传递的事件有关个人的名誉时，其影响力之大将不可比拟。令人心悸的是，如果这秘密是恶意的抨击批评，在告诉他人时，连听话的也极有可能对你产生不安，怀疑你这种人在他处也会采取同样的行动来诽谤自己。至于传到当事者耳朵里的后果当然更不用说。

看到这里，我想你一定会反问，如果以"我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人"的方式来间接表达赞美之词，是不是能获得比预期更好的效果呢?答案是肯定的。利用这种人性弱点，将称赞之词传出去，的确是恭维别人、尊崇他人的

良好方法。依据心理学的研究，背后的称赞比当面的赞美，更能获得他人的欢欣。

好听话谁都愿意听，表扬更是一种很让人陶醉的精神享受。聪明的你就不妨大方一点，厚脸多赞美别人吧。人们总是期望别人对他们能够有一个高度的评价，你对他们评价越高，他们对你的评价也就越高。而且，当你要收回他们的高度评价时，为了争取让你重新给予他们高度评价，他们会作出更大的努力。横扫欧亚大陆的一代战神拿破仑，非常精于此道。

据说，在一次防御作战时，意大利军团两个屡立战功的团队因士气不振而丢失阵地，拿破仑将这些表现动摇的士兵集合在一起，用悲伤和愤怒的声调说：你们不应轻易丢掉自己的阵地，光荣的意大利军团士兵不应是这样的品质。说着，他命令身边的参谋长在这两个团的军旗上写一句话：他们不再属于意大利军团。士兵们羞愧难当，哭着请求拿破仑暂时不要写这句话，再给他们一次立功赎罪的机会。此后的作战中，士兵中奋勇冲杀，终于保住了自己的荣誉。

赞扬是一种非常高超的控制人的手段，如果你经常发自内心地赞扬别人，你就为你能够对他们施加影响打下了基础，在这种基础形成后，你对他们的批评意见会对他们产生十分强烈而有效的影响。如果别人接受了你对他们的夸奖，即使你的意见听起来不是那么让人愉快，他们也会比较乐于接受你的意见。

上司的赞扬不仅可以满足下属的荣誉感和成就感，使其在精神上受到鼓励，还可以认识到自己在群体中的位置和价值，以及在上司心目中的形象；不仅表明了上司对下属的肯定和赏识，还表明了上司关注下属的事情，对他的一言一行、一举一动都很关心。有的人受到赞美后常常高兴地对朋友说："瞧，我们的头儿既关心我又赏识我，我做的那件事，连自己都觉得没什么了不起，却被他大大地夸奖了一番。跟着他干气儿

顺。”

人总是喜欢听好听的话，即使明知对方讲的是奉承话，心里还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。换句话说，一个人受到别人的赞美，绝不会觉得厌恶，除非对方说得太离谱了。赞美是一种学问，其中奥妙无穷，但最有效的赞美则是在第三者面前赞美下属。这种方法不仅能使对方愉悦，更具有表现出真实感的优点。假如有一位陌生人对你说：“我的朋友经常对我说，你是位很了不起的人！”相信你感动的心情会油然而生。因为这种赞美比起一个魁梧的男人当面对你说：“先生，我是你的崇拜者。”更让人舒坦，也更容易相信它的真实性。

美国前总统罗斯福的一个名叫布德的副官，他对赞美曾有过非常深刻的见解：背后赞美别人的优点，比当面恭维更为有效。可以说，这是一种很高的赞美技术，在人背后赞美人，在各种赞美方法中，要算是最使人高兴的，同时也是最有效果的。

因为当你直接赞美下属时，对方极可能以为那是应酬话、恭维话，目的只在于安慰自己罢了。若是透过第三者的传达，效果便截然不同了。此时，当事者必然认为那是认真的赞美，毫无虚伪，于是真诚接受，感激不已。在深受感动之下，这位属下会更加努力工作，以报答你的“知遇”之恩。

试想一下，如果有人告诉你，某某人在你背后说了许多关于你的好话，你会不高兴吗？这种赞美，如果当着你的面说给你听，或许会适得其反，让你感到虚假，或者疑心他是不是出于真心。为什么间接听来的便觉得特别地悦耳动听呢？那是因为你坚信对方是在真心赞美你。

德国的铁血宰相俾斯麦，为了拉拢一个敌视他的议员，便有计划地对别人赞扬这位议员，他知道那些人听了之后，肯定会把他的话传给那个议员。后来，两人成了无话不谈的政治盟

友。

事实上，在我们的周围，可把这种方法派上用场之处不胜枚举。例如父母希望孩子用功读书时，如果整天教训孩子，也很难说有多大效果，假如孩子从别人嘴里知道父母对自己的期望和关心，父母在自己身上花的心血，自然会产生极大的动力。

在待人处世中，当你评价下属的工作时，当然更可以使用此法。例如让下属的顶头上司说句好话，或故意在下属的妻子和朋友面前赞美他，这些方法都能收到相当好的效果。

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘

一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己『优越』者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。

明代著名画家唐伯虎曾写过一首《题秋风纨扇图》的诗，“秋风纨扇合收藏，何事佳人重感伤？请把世情详细看，大都谁不逐炎凉？”这首令人毛骨悚然的诗，可谓写透了世态炎凉、人间秋色！《厚黑学》认为：世间之人无利不起早，追逐利益、眼光势力绝非稀少现象。一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。换句话说，只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己“优越”者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。《官场现形记》里瞿施庵的夫人翟太太，已经是个“脸上起皱纹的老婆婆”，“头发也有几根白了”，居然“情愿拜在膝下”认端制台年方十八岁的干女儿宝小姐为“干娘”，究其原因，无非想攀上了这门干“亲戚”，“少不得总要替我们老爷弄点事情。只要弄得一个好点差使，就有在里头了。”据此，厚黑教主李宗吾

说："这种'卑己尊人'正是待人处世中，能够获得丰厚回报的先期投资！"

◎ 脸不红心不虚，笑骂任由他去

《厚黑学》是一门人人心里喜欢但往往嘴上痛骂的处世绝学。厚黑得不够的人，往往在他人一两句话之下便脸红心虚，俯首称臣，自甘屈居人下。真正的厚黑高手，因为已厚到无形，所以不会脸红；又因为心肝已黑得通体透亮，所以也不会心虚。因此，他们不但笑骂任由他去，而且还能不动声色地替对方帮腔笑骂。

将厚黑学修炼到极至的人，什么低三下四的事都能做得出来，根本不会考虑别人的看法和笑骂，即使面对别人的侮辱和嘲笑，也能以一颗平常心待之。汉初刘邦死后，匈奴单于趁机欲侵吞汉朝疆土，还写了一封十分欺侮人的信给吕后，信中说："你最近死了老公，我正好死了老婆，看你人老珠黄也不俏了，你就带着江山来跟我过吧。"吕后看了信，气不打一处来，恨不得宰了这个匈奴单于。但吕后到底是一个厉害的女人。她采取了微笑外交，顺水推舟地回信说："我老了，只怕不能侍候大可汗了，不过，我们宫中年轻貌美的人倒有。"于是，她送了一个宫女前往匈奴和番，一场对汉朝毁灭性的灾难躲过去了。

当时吕后要是负气动武，结果是可想而知的。因为，早在八年前，刘邦要发动对匈奴的战争，大臣们都同意，惟有刘敬反对，说国家刚建立政权，军队正要休整，没有战斗力，老百姓也厌恶战争，国库空虚更不能经受战争，刘邦大怒。刘敬便再也不发一言，望着刘邦率大军浩浩荡荡出发，等于看着盲人骑瞎马，夜半临深渊。刘邦不听刘敬的劝阻，一遇上匈奴军便

知不是对手，大败而逃，逃也逃不脱，被围困白登山，差点儿做了俘虏。硬的不行，软的行，刘邦的战争手段失败，吕后的微笑外交却获平安。

明代的沈德符描写过："词臣日偃户高卧，或命酒高会而已。"好像很轻松，很潇洒，除喝酒作诗外，就是睡大觉了。其实不然，能巴结到统治者身边的文人，绝对是拍马屁，哄皇帝老儿开心的高手，而且要巩固住御用的地位，无所不用其极上拍下踹，为独领皇帝对他的恩幸，还不遗余力地诛杀同类来邀宠讨好。更有甚者，如"唐天后梁王武三思为张易之作传，云是王子晋后身，并于缑氏山立祠。"还有一个叫崔湜的，他"美容仪，早有才名，与兄弟等并有才翰，列居清要，每私宴之际，自比王谢之家。"就这样一个贵家子弟出身的文人，竟以自己的姿容，甘为男妓，去当太平公主的面首。这还不够，为捞到一份官职，把老婆和两个女儿，送到东宫，供太子寻欢作乐。

李宗吾认为，"无行到了极点，便可以无法无天。"待人处世的无上心法便是"自甘堕落"，由此才能反衬出上司或者所求之人的高大。这是一种变相的吹捧，而且往往能取得意想不到的收获。当然，变相吹捧所能取得成就的大小，完全取决于你脸皮的厚度。因为，拍马献媚确实有侮自己的人格，所以很多人无法坚持到底。看来，这一策略能否管用，关键看你能否彻头彻尾地"厚脸黑心"。

◎ 上司家的狗比你高

如何讨上司的欢心，厚黑学告诉你：除了要会高捧他人给上司面子的方法外，还有一个很有效的诀窍，就是"贬低自己"，说通俗点，就是自己别把自己当人看，当然这需要脸皮

厚到相当程度才行。

你小的时候一定乘坐过翘翘板吧，如果一边着地，翘翘板的另一边肯定是荡在高空。这种“翘翘板原理”同样也能应用在待人处世上。亦即适时地贬低自己，将能相对地捧高对方。即使是“不擅言辞”或“不擅于称赞”的人，也能轻而易举地使用这种方法，达到高捧他人的目的。

进一步说，如果对他人采取轻视的态度，这对自己绝无半点好处。因为你刺伤他的自尊心，他会在极自然地情况下对你产生敌意。影响所及，你的人际关系必定一落千丈，连带造成你事业发展的不顺利。比方说，当你参加某一店铺的开幕庆祝仪式时，即使那是一家没什么特色的店铺，你也应该根据具体场合来为仪式增添一些喜庆气儿。此时你便可以通过贬低自己，来捧高对方地说：“这店铺看起来真不错，室内的装潢也很考究。不像我经营的那家店，门没做好，窗户也是一大一小的。”

这样将对方和自己作具体的比较，并技巧性地批评自己略逊对方一筹，对方将因被人高捧而产生优越感，而他心中的舒坦自是不可言喻。

相反地，如果以轻视的口吻对主人说：“店铺的柜台再宽一点会比较好。你们下次整修时可要记住啊！”将心比心，当对方在自己店铺的开幕庆祝仪式上，听到这样毫不客气地批评，一定会大感不悦，从此对你产生敌意，这就是不谙待人处世之道所要承受的后果。

再比如笔者非常的熟悉的一位公司总经理，一个很有成就的企业家，尽管他拥有名牌大学的硕士学位，却经常对别人说：“我仅有小学毕业的学历。”他之所以如此贬低自己，无非是要给予别人在心理上产生平衡感，让别人觉得轻松。

在待人处世中，巧妙运用“贬低自己”的诀窍，来抬高

对方的地位，达到给人面子的目标，肯定会成为受人欢迎的人。“贬低自己”的秘诀，在下级与上司的相处中，特别管用。当然，下属的脸皮也相应地要更厚一些，不光对上司本人、家人要捧，就是上司家的一条狗，也不能轻看。在自己的心里一定要默念几遍：“上司家的狗比我高，上司家的狗就是比我高！”当然，这并不是厚黑学杜撰出来的理论，而是将历史上早就有的“宰相门前七品官”的现实直白地道了出来。你如果能做到这一点，相信成功便离你不远了。

为什么我们这里特意强调要看重上司家的狗呢？因为许多人对自己所养的宠物总是百般呵护，即使不是良种名犬也依旧视为至宝。对待宠物就像在疼爱子女，满怀耐心与爱心地为它们洗澡，带它们出外溜弯儿，这种情感不是外人所能体会出来的。

所以，只要你明了这点，便会懂得在讨好上司及家人的同时，对象绝非仅仅是上司及他的家人。即使你心中暗想“它只不过是一条狗！”也不可对上司家宠爱的小狗敷衍，尤其在上司的家中拜访时，更务必牢记与上司家饲养的动物打声招呼，否则会产生你意想不到的惨痛后果。现实中就有这么一位在某局行政科当副科长的人，他曾经因为不了解这点的重要性而犯了极大的错误。

他们局长的家中，饲养了一只可爱又娇小的白色“京巴狗”，不知为何缘故，每当他到局长家拜访时，这只小“京巴儿”总是怀着恶意对他狂吠。因此该科长自然对这条狗非常反感。一天，前来拜访时恰好局长家中无人，他便乘机将这条狗带至郊外，一面指着狗怒骂“你这只可恶的家伙！”一面对其拳打脚踢，把平日所积压的不快一股脑儿地全发泄出来。

机关里的一个小小副科长，比钻到风箱里的老鼠也好不到那里去，其中的辛酸总是不为人知，也许是因为平日在单位受

到太多的压抑，才会把小狗当作出气筒。

然而，那只“京巴儿”自从被殴打之后，对他更是怀有敌意，此后每当他前来造访，总是狂吠不停，直至他离去为止。

对“京巴儿”深爱有加的局长夫人，觉得事情不对劲，便询问他：“你对我家的小狗做了些什么事，为什么老是冲你叫呢?”这位科长心中暗想：“它充其量只不过是一条狗吗，没什么大不了的!”便一五一十坦白地述说原委。不消说，他倒大霉了。等到他彻底明白“虽然它只是一条狗，却是一只有来头的狗”时，事态已经无可挽回。

昔日赞叹他有才干、懂进退的局长和夫人，自从发生了这件虐待动物事件后，便给他冠上“伪善君子”的名号，对他的印象也大为扭转。更严重的是，这个“京巴儿事件”竟然波及到他日后仕途上的升迁，直到局长离休前的8年时间里，虽然他没少“孝敬”，却始终停留在原来副科长的位置上，而此间原来他手下的两名科员，一个当上了副处长，另一个则成了他的顶头上司，当上了科长。

◎ 向上司的夫人敬礼

幽默大师林语堂先生说过一段很有意思的话，他分析说：越来越多的女人要求自己的权利，可中国--向就是--个女权社会。在中国，女人的权力其实大得不得了！因为人们都知道女人管理家庭事务，正所谓“男主外，女主内”嘛。可谁又知道女人在管理家务的同时，往往连自己的男人也一并管制了。

女人各自管理着自己的男人，女人通过男人主宰着这个世界！所以，女人绝对不可轻视，尤其是上司身边的女人更不可轻视。

在宴会或其他聚会上，碰到上司的夫人，你将如何应付？头脑简单的职员，在这时候往往只知道对顶头上司执礼甚恭，对上司的夫人却视如过路的老太婆，懒得跟她多讲一句话，从而留给她“举止不逊”或“不通世故”的印象。

有那么一天，你成了某一高职位的候选人，上司夫人就会仅凭当时的不快印象，在枕边大唱反调：“那种不成熟的人，行吗？”得！就这么轻轻一拨弄，再加上上司又是软耳根，你的晋升之议，就惨遭夭折，泡汤了。而你还如人五里雾中，实在搞不懂为什么升不上去呢？

为此，《厚黑学》认为，与上司打交道时，在对上司本人尊崇有加的时候，千万别忘了向上司的夫人敬礼。接触上司夫人，一定要心存敬意。就算没人介绍，凭直觉知道了她是上司夫人，你也要自动上前诚恳致意。无此圆熟的应对能力，你何以在社会上混！

在社交场所，碰到应该上前招呼的人，居然拉不下脸面踌躇不前，或是面对面竟然紧张的手足不听使唤、喉咙沙哑。这种人，在待人处世中必定是一句“您早”都无法自然说出口的人，怎能在竞争残酷的社会闯荡？

对上司的夫人，你称赞她“年轻漂亮”或“气质高雅”，是最高明的敬礼。即使对方在听了你的赞美之后会说：“哪里，你过奖了！”但她内心还是会觉得很高兴。就算上司夫人长相不怎么样，但至少在服饰、举止、风度和修养上，有她足以傲人的地方。你只需要在短短的几秒种内，对她发自肺腑地赞扬一番，即可大功告成了。

美人向来自负，对溢美之词，已经麻木。但是，不要忘了姿色中等偏下的女人，如果有人一眼就发现她的长处，并且又是在众人面前爽口直言，她眉不飞、色不舞，那才叫怪哩！到那时，让她不把你牢记在心，那是骗人的话！

其实，让女人高兴，就是这么简单的一件事儿。做到了这一点，你就等于把她攥在自己的手心儿里了。

向上司夫人表露真诚的敬意，绝非奉承，你尽的是人人皆尽的礼节。一般人太忽略了这个简单的道理，以为向上司夫人致敬，是一种旁门左道的手法，尽量免了。岂不知，这种白白放弃大好机会，完全等于自毁印象，没什么行为比这更愚蠢的了。

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤

——『迷魂汤』人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。会灌迷魂汤的人，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！

如果一个人在艰难的旅途中跋涉，消耗了体能，那么吃些兴奋剂，就能迅速激发潜能，振作精神。但如果一个人在艰难的人生征程攀登，消耗了精力，磨损了意志，被自卑感压得抬不起头，我们又能否找到一种灵丹妙药去诊治呢？而且这种灵丹妙药还要没有副作用。这种灵丹妙药究竟有没有？厚黑教主李宗吾的答复非常肯定："有！"它就是用恭维和赞美调制而成的"迷魂汤"。

"迷魂汤"是待人处世厚黑之道中一种有力"武器"，这种武器若运用得法，使用者可以得到任何他想得到的东西。何

谓“迷魂汤”？乃是指任何让人听了足以“神魂颠倒”的言辞，也就是恭维的话、赞美的话。当一个人向另外一个人赞美、恭维时，他就是在“灌迷魂汤”。

为何“迷魂汤”的威力如此强大？原来绝大多数人都具有强烈的自我意识，除了凡事先想到“我”之外，也希望得到别人的肯定；自大自信的人需要这种肯定，自卑的人更是需要！自大自信的人听到别人对他的肯定，等于为自己的自大自信找到了更强而有力的依据，这种人坏话更绝对说不得哩！自卑的人通常条件较差，他更需要别人的肯定，以建立自己的信心，甚至连与事实脱离的“肯定”他都“信以为真”！所以，“迷魂汤”人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。

由于“迷魂汤”是用人性弱点熬成的，所以几乎无往而不利，历史故事中有很多根本没什么本事却身居高位的高官，就因为他会对皇帝灌迷魂汤；很多其貌不扬的人娶的竟是如花似玉的美人，其中有的就因为会灌迷魂汤。因此，《厚黑学》认为：在待人处世中会灌迷魂汤，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！

◎ 多说“谢谢”准没错

在待人处世中，有许多人不擅于对别人表露情感，这种情形，在那些社会经验不足的年轻人中间非常普遍。满怀谢意，却不能大大方方地说出“谢谢你”，这样就绝对不能把自己的谢意传达给对方。为什么心里感谢对方嘴里却说不出来呢？究其原因，无非是不好意思，《厚黑学》修炼不到家罢了。

其实，别人帮了你的忙，好好地表示谢意，是最基本的礼貌，倘若不懂得这一点，势必无法尊崇对方。试想一下，人家辛辛苦苦地费劲帮了你的忙，连你的一句谢谢都换不来，假若

是你，心里会作何想？

有一位以乐于助人见称的董事长。一天有位职员向他报告自己要结婚的事，董事长听了之后非常高兴，马上热情地把自己一位从事房地产经营的朋友介绍给他，结果，那位职员不久便顺利地找到一幢价格不高，又特别合适的公寓作为新房。

那位职员在乔迁后的第二天，前往董事长的办公室想向他致谢。谁知，等见了董事长却支吾了半天，怎么也说不出“谢谢”两个字来，最后好不容易才勉强说出“前几天麻烦你，真是抱歉”之后，便急急忙忙地退出办公室。

董事长见到职员这种表现，感到非常沮丧，甚至认为自己的这份热心有点多余。那位职员期期艾艾不敢吐露本意，说不出“谢谢”来，完全是因为面对董事长时过于紧张，脸皮儿太薄所致。

看来要想把“谢谢”说出口还不是太容易的事。但你如果不将自己心中的谢意表达出来，对方永远也不会知道。相反地，倘若清楚地把谢意告诉对方，不但会使对方感到愉悦，同时也是在尊崇对方；此外，在表示谢意时，还需要注意一点，如果周围有人，而你的道谢态度又过于客气，那将会适得其反，因为对方可能会感到不好意思。依真实情况如何，再来决定道谢的言辞，这才是真正的掌握了待人处世厚黑之道的精髓。

大部分的人，不仅说不出“谢谢”，甚至连一般事情都不能清楚地表达出来。说得严重一点，那些不能将事情清楚表达出来的人，根本不可能有什么作为。因为将事情清楚明白地说出来，是待人处世的基本礼节。

如果你留心的话，在饭店或火车站的门口，肯定可以经常看到上司及部属，或是两位有生意关系的朋友在搭乘出租车。他们这时候的对话，往往会令旁人听了感觉无聊而窃笑不已。

车子驶至门口，部属立刻对上司说：“您请上。”这原因想必大家都非常清楚，一般来说，司机的后座是最安全而且又

是上座，因此，做上司的在听了部属这么说后，通常会接受部属的美意先进入车内。但也有一些上司，可能因为不好意思或觉得麻烦而不愿坐那个位置。

遇到这种上司，部属又往往自忖地位高低，也不敢就此先进入车内。因此“您先上”“不，你先上”的客气话，便开始在两人之间展开。直到司机等得不耐烦，冲着两人说了一句“请你们赶快上车”之后，他们才停止这场可能没有结果的对话。在这种情形下，常变成部属坐在上座。

现在看来，为了简单的上车顺序竟然花了那么长的时间，甚至后来反而变成部属很别扭地坐在上座，探究原因，就是因为部属没有能够一开始就明白地告诉上司：“您坐那个位子会比较好”，让上司知道依照礼节他必须坐在上座，那就不会有这种结果。不过，对方若是年长者或是位女性，你请对方坐在里面的位子，有时反而会令对方迷惑。因为他（她）们进出车内会不太方便。你如果遇到这种情形，对方请你先入座，你可以告诉对方：“好，我知道”，然后迅速地进入车内。对方所以谢绝你的好意不先入座，往往是因为个人的习惯或腰痛等疾病，倘若你一味地请对方先上车，恐怕会被对方冠上“考虑不周”之名。因此，在搭车时，看清楚当场的状况并快速果断地处理，就是在尊崇对方。

◎ 拍马屁绝不会错

耶稣在犹太山上讲道时曾经说：“你要别人怎样待你，你就先怎样待别人。”

有一位颇具文才的作家叫霍尔·凯因，他的作品很有生命力，他出身卑微，只念了8年书就辍学找工作养家。不过，他很喜欢十四行诗和民谣，特别崇拜诗人但丁和欣赏罗塞迪的文学与艺术修养。

有一天，他一时兴起，写了一封信给罗塞迪，赞美他在艺

术上的贡献。罗塞迪非常高兴，心想："如此赞美我的人，一定也是很有才华的人。"于是就请霍尔·凯因来伦敦当自己的秘书。

这是凯因一生的转折点。自就任新职后，他和当时的文学家密切往来，得到他们的支持和鼓励，再加上自己不断的努力，不久，其文学名声便远扬各地。

诚心的赞美就有这样不可名状的威力。凯因的马屁可以说拍到了点儿上。

在人与人的交往中，任何人都是喜欢被人拍马屁的，也喜欢自己拍自己的马屁。

第一次世界大战结束时，德意志帝国惨败，德帝威廉二世顿时成为全世界都讨厌的人，连自己的国民也与他为敌，正当他准备亡命荷兰时，突然收到一位少年的来信，信中充满了一片稚子之情和赞美辞："不论别人怎么想，我永远爱您！"

威廉二世看了这封信，异常感动，立刻回信给少年，希望能和他见面。少年的母亲带着他去见威廉二世，意外地促成皇帝和少年之母的一段美好姻缘。

任何人都不会拒绝别人真诚的拍马屁，包括领导。拿破仑对善于奉承的人很反感，这一点为很多人都知道。有一个聪明的士兵却来到拿破仑面前说："将军，您最不喜欢听奉承话，您是真正英明的人啊！"拿破仑听后不仅没斥责他，反而十分自豪。

这位士兵对拿破仑的脾气秉性摸得很透，深知他讨厌奉承的话；但这位士兵又绝顶聪明，他准确地捕捉到了拿破仑的这一性格特点。

由此可见，拍马屁可以改善人与人之间的关系。实际上，世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过拍马屁技巧高低而已。大文豪萧伯纳曾经说过："每次有人捧我，我就头痛，因为他们捧得不够。"由此可见，高帽子人人喜欢戴，可是马屁却并非人人会拍。

如何拍好马屁，李宗吾提出了八字真诀，即“逢人短命，遇货添钱。”他在《厚黑丛话》中解释说：“俗语有两句：‘逢人短命，遇货添钱。’诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他几岁？他答：‘今年五十岁了。’你说：‘看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。’他听了，一定很喜欢，是之谓‘逢人短命’。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱，他答道：‘买成四元。’你说：‘这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。’他听了一定也很喜欢。是之谓‘遇货添钱’。”

在待人处世中，见到一个四十多岁的人，就问：“你三十几了？”他回答：“不止，四十多了。”你赶紧说：“怎么会，看上去这么年轻，顶多也只有三十几岁。”青年是人生的黄金时期，人人都希望自己看上去年轻。“逢人短命”就是指将人的实际年龄尽量说小一些，以赢得别人的欢心。同样的道理，“遇货添钱”则是满足别人的一种虚荣心理，将他用的东西价钱夸大。比如别人穿了一件二百元的衣服，你就说：“你这件衣服三百几啊？”对方说：“没有，才二百多。”你就装吃惊地说：“怎么会！这么好的衣服怎么也得三百多。”对方说：“真的只要二百多。”这时你再感叹道：“你真会买衣服，这么漂亮的衣服才花二百多！”如果你这样做了，相信效果肯定不错！

“最佳的赞美就是心里想说的，却是由耳朵听来的。”纵观古今人物，在拍马屁方面，元朝末期的哈麻可谓绝顶高手。哈麻，生年不详，早年充当元顺帝的宿卫。哈麻很善于抓住机会，所言所行无不符合元顺帝的心意。元顺帝刚一接触到这个伶牙俐齿、说话痛快的小伙子，就觉得他特别善通人意，便不知不觉地喜欢起来。哈麻得到元顺帝的欢心，自然官运亨通，不断被提拔，很快就当上了殿中侍御史，成了管理宫中事务的主要官员之一。

哈麻靠其巧舌如簧的口才和善于揣摩人意的拍马屁本领，

步步高升之后，便更加注意利用起自己的这个“特长”来了。他特别注意察颜观色和了解众人的好恶，然后投其所好，谄媚得宠。比如，他见到元顺帝喜欢玩双陆游戏，便苦心钻研，学会了一套玩双陆游戏的本领，然后去接近顺帝，与其展开对弈。哈麻与顺帝玩双陆游戏也很有招法，他见到顺帝不甚高兴之时，就输一盘，见到顺帝高兴时，就赢一次，当然也有旗鼓相当的时候。哈麻这样做，既讨了顺帝的喜欢，又弄得顺帝心里痒痒儿的，越发愿意找他一起玩双陆游戏。这样一来，两人便逐渐成了双陆“棋友”。随着双陆游戏的频繁，哈麻所受顺帝的宠信也逐步升级，很快就超过了顺帝身边的所有人。

据《元史·哈麻传》记载，一天，哈麻与元顺帝在内殿玩双陆游戏，哈麻穿件新衣服站在旁边。顺帝一边下棋一边喝茶，由于全神贯注于棋盘之上，把茶水吐到了哈麻的新衣服上。哈麻一边抖掉新衣上的茶沫，一边笑着说：“做天子的就应该这样吗?”在封建社会，皇帝说一不二，人们只能谄媚逢迎，逢迎顺从，不能稍有违抗，哈麻虽然是在说笑中夹杂着指责之意，但也被看成是敢冒天下之大不韪了。可顺帝却毫不介意，一点儿没有生气，只是一笑而已。这也说明哈麻同顺帝的关系已是非同一般，无与为比。

在拍马屁方面对厚黑之道无师自通的哈麻非常清楚，要想步步高升，仅仅讨好元顺帝一个人还不够，还应当谄媚取悦于其当权者，才能事事如意。于是哈麻在将元顺帝“拍”舒服之后，又开始打起王公大臣们的主意来了。

当时，在王公大臣中，权力最大、声望最高的是脱脱丞相。脱脱在至元六年（公元 1340）大义灭亲，驱逐了专权害政的伯父兼养父伯颜，于至正元年（公元 1341）出任官职最高的右丞相，为扭转伯颜专权时造成的社会混乱，进行了一系列的改革。他重新恢复被伯颜废弃的科举取士制度，加强对人才的选拔；建议编修辽、金、宋三史，总结历史上治国的经验教训；崇儒重道，倡导文化和思想教育；修订法律，加强对各

级官吏的考核；开马禁，减盐额，免除旧欠赋税，鼓励发展生产等等。脱脱的改革，取得了一定成就，史称“更化”。脱脱“更化”，深得社会各阶层人士的拥护，一时被称为“贤相”。

哈麻见脱脱声望日高，就想巴结他以为进身之阶，遂频繁出入于脱脱之门。日事过从，曲意逢迎，点头哈腰的谄媚相，用语言是难以表达出来的。说来也怪，那位在政事方面极精灵的脱脱，对哈麻的一系列谄媚拍马不但没有丝毫反感，反而日益喜欢起来。哈麻博得脱脱的好感以后，又遍贿藩王戚里等王公大臣之家，获得一片喝彩声。哈麻的拍马屁终于得到了丰厚的回报，他的官职一升再升，先升为礼部尚书，又升为同知枢密院事。

哈麻官运亨通，声势日盛，越发肆无忌惮起来。他借助于皇帝的宠爱、大臣的信任，利用手中的权力，大干结党营私之事。在他所管辖范围之内，谁若向他贿赂巴结，立刻就会得到好处，谁若秉公办事，不去谄媚他、讨好他、顺从他，谁就会被千方百计地找碴儿穿小鞋，甚至丢掉乌纱帽。因此，想求个一官半职的人，开始纷纷出入于哈麻之门，送礼、贿赂等乌七八糟的事情便接踵而来。哈麻自然是来者不拒遍受贿赂，甚至连宣让王的驼马等物也敢收下，妄作威福，到了无以复加的地步。

元朝末年，社会危机四伏，矛盾重重。元顺帝却以为天下太平，理当享受。哈麻知其所好，为进一步取得宠信，就偷偷地将精通运气术的西方僧人引进宫廷，介绍给元顺帝。西方僧人教给元顺帝的是所谓的房中术，顺帝大喜，封其为司徒。由于顺帝宠爱哈麻的缘故，哈麻的妹夫叫秃鲁帖木儿，官居集贤学士，也受到元顺帝的宠爱，他和其他人与元顺帝共同学习房中术。他们每天和西方僧人学习那套乌七八糟的东西，从宫内外广取妇女，整天以淫戏为乐。哈麻和秃鲁帖木儿等人，在元顺帝面前做出各种下流动作，甚至男女混杂，赤身裸体，同处一室，所处之室号称“皆即兀该”，汉语意思为“事事无碍”。君臣争相宣淫，群僧随意出入宫廷，“丑声秽行，若闻于外，

连老百姓听了都觉厌恶。但哈麻却凭借这种投其所好的拍马术，与元顺帝越来越亲近密切了。

拍马屁本质上是通过一种颇具处世艺术的语言来实现对方心理上的满足，从而取得与对方心理上的沟通。从哈麻拍马屁大获成功来看，拍马屁的方式是各种各样的，而且是千变万化的，在嘻笑怒骂间常可收到出奇的效果，从而增进与朋友间的友谊。而了解他人的心理则是拍马屁获得成功的前提条件。因为是否了解他人的心理，决定了你的赞美是否恰当，成效是否明显，也是衡量你拍马屁水平的高低的标志。

《厚黑学》认为：拍马屁成功的一个诀窍是，只有谙熟了对方心理才能辨别其优缺，“顺藤摸瓜”你的马屁才能准确定位，并尽可能触及其最美的那一部分。对方在欣喜之余，会视你为知己，继续向你袒露心怀，使你不断捕捉赞美的闪光点，你的赞美也才更加得体，游刃有余。如果不了解他人心理，你就不知道他有何可赞之处，更不知他需要什么。

当然，了解他人心理，不仅要抓住对方大致的心理活动，而且要于细微之处下功夫，利用细小的刺激来影响其特定情形下的心理，从而使你的赞美既巧收“润物细无声”之效，又有极强的针对性。

在拍马屁的时候，切忌用官话套话，因为赞美一个人，并不是作报告或谈工作，要十分严肃。赞美贵在自然，它是在待人处世中，一定场景下的真情流露有感而发。任何僵硬、虚夸、做作的赞美，即使是出于真心实意，也会让人反感提防。

◎ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

齐威王的王后去世了，宫中有十个宫女，一同受到齐威王的喜爱。孟尝君很想确切地获知，齐威王到底想立其中哪一个当王后。因为他想通过推荐一个威王心中最喜爱的人，并劝威王立这个人当夫人的方法，拍威王的马屁，可又怕推荐不准，

反而把马屁拍到了马蹄上。于是，孟尝君精心制成了十付精美漂亮的耳环，在这十付耳环之中，只有一付特别漂亮，然后他装做若无其事的献给齐威王。齐威王马上把这些耳环分给十个宫女。第二天，孟尝君就找到那个戴着最漂亮耳环的宫女，并向齐威王推荐她为王后，果然正中齐威王的心意。孟尝君养有许多本领高强的门客，在战国时代也算得上是个有头有脸的人物，但为了防止拍马屁拍到马蹄上，仍然千方百计地绞尽脑汁找出对方的喜好，更何况平常的凡人了。

俗话说得好，“矮子面前莫说短话”，别人有生理上的缺陷，或者家庭不幸，或者自己在为人办事方面有短处，心里已经够痛苦的了，不能再雪上加霜了。碰上这些情况都应加以避讳，决不能“哪壶不开提哪壶”，不然伤害了别人不说，别人也不会轻易放过你的，到头来只能是两败俱伤而已。因此，待人处世厚黑之道郑重提醒你：匆犯人忌，小心拍马屁别拍到马蹄上！

清代的康熙皇帝，青年时励精图治，做过不少大事，到了晚年时，年纪大了，头发也花白了，牙齿已松动脱落。这本是人生的自然规律，可他心里就是不服老，犯了老年人的通病，只要听到有人说他“老”就不高兴，所以左右的臣子深知他的心理，特别忌讳说“老”一类的字眼，从不在皇上面前触这个霉头。康熙皇帝为了显示自己还年轻有活力，常常率领皇后、妃子们去猎苑猎取野兽，在池边钓鱼取乐。

有一次，康熙率领一群妃嫔们去湖中垂钓，不一会儿，鱼杆一动，康熙皇帝连忙举起钓竿，只见钩上钓着一只大大的金龟，心中好不喜欢。谁知刚刚拉出水面，只听“扑通”一声，金龟却脱钩掉到水里跑掉了，康熙长吁短叹连叫可惜。在康熙左侧身旁陪同的皇后见状连忙安慰说：“看这光景这只龟是老得没有门牙了，所以衔不住钩子了。”

这时，在一旁观看的一个年轻妃子见状忍不住大笑起来，而且笑个不止，简直直不起腰来。康熙见了不由得龙颜大怒，

他认为皇后说的是言者无心，而那妃子则是笑者有意，是含沙射影，笑他没有牙齿，老而无用了。回宫之后，康熙马上下了一道谕旨，将那妃子打入冷宫，终身不得复出。到了这个时候，那个年轻的妃子才深深感到后悔了，她叹息着说："因为我不慎笑了一笑，却害了自己守寡一生，这都是我自己不检点，犯了皇上的大忌所带来的恶果啊！"

为什么皇后在说话时明显说到"老"字而康熙皇帝没有怪罪她，而妃子只是笑了一笑康熙皇帝却如此怪罪她呢？首先是康熙的忌讳心理，他不服老，忌讳别人说他老，这种心理实际上反映了老年人的一种普遍心态，由于上了年纪，在体力和精力上都有所下降，但又不肯承认这个现实，而且也希望人们在客观上否认这个现实，故而一旦有人涉及这个话题，心理上就承受不了。此外，由于皇后与妃子同康熙皇帝的感情距离不同。皇后说的话，仔细推敲一下，有显义和隐义两个意义，显义是字面上的意义，因为康熙皇帝与皇后的感情距离较近，她产生的是积极联想，所以康熙只是从字面上去理解，知道皇后是一片好心的安慰。妃子虽然没有说话，只是笑了一笑，但她是在皇后说话的基础上笑的，再加上她与康熙皇帝的感情距离远不如皇后，所以让康熙皇帝产生了消极联想，其隐义是：那老龟老掉牙衔不住钩子，就像康熙皇帝一样老而无用，连钓起的老龟也让它逃跑了。这就深深地刺痛了康熙内心最忌讳的地方。

自然，康熙因妃子笑话他而给予这样的重罚充分暴露了封建帝王的冷酷无情，但如果是一个普通人，别人这样笑话你的缺憾，你也不会高兴的。因为人总是有自尊心的，总希望受到别人的尊重，谁也不希望人们一见面就提自己不愉快的事。因此人人都不愿意人家触及到自己的憾事、缺点、隐私和使自己感到难堪的事，这也是一般人所共有的心理。因此在待人处世中，一定要注意尊重别人，交谈时千万不要涉及别人忌讳的话题，不然就会导致双方关系的恶化。

不过，生活是复杂的，由于种种原因，有待人处世中有时

说话很可能无法避免别人忌讳的话题，在这种情况下，就要讲究说话的技巧了。

比如说，男人一步入中年，头发便逐年减少，有些男人甚至将秃头视为一大隐忧。而这种人，有时候会出人意料地强调自己头发稀少："很抱歉，我这个秃头实在很刺眼！"甚至在照相时也会调侃自己，"请注意反光现象……"

这种人表面上似乎不把秃头这件事放在心里，其实内心多半怀有深深的自卑感。一般来说，越是喜欢以自己的秃头为话题大作文章的人，可以说越对自己的头上无毛感到苦恼。面对这种人，千万不要以为他们很豁达大度，而故意调侃，这样才能顺利地与对方建立良好的人际关系。

此外，除了生理上的缺陷之外，有些人还有一些特殊的忌讳。有一位业绩优异的一流公司的高级主管，最引以为耻的就是他的学历。然而，他的学历并非不足挂齿，反而是值得一般人炫耀的高等学历。他不但是毕业于全国首屈一指的高中，大学念的也是热门科系。那么，究竟是什么原因使他对自己的学历如此引以为耻呢？那就是他没有考上全国的最高学府，这件事使他的一生深受打击，甚至在几十年之后仍然耿耿于怀。

在一般人看来，这似乎并不是什么大不了的事。但是只要有人不小心问及他的学历，他就会非常不悦。其实，以他今天的成就，学历根本不足以影响他的身份地位，并没有什么好引以为耻的，但他却似乎并不这么想。

当然，还是有很多人并不会为自己的学历不高而自卑，可以不必刻意地回避这个问题。但是终究还是会有人对此耿耿于怀，所以在待人处世中，一定要尽量避免这一类的话题。至少自己不要主动地询问别人的学历，或是制造这一方面的话题。

即使是对方先提相关的话题，你也不可以随便地搭腔。因为你并不知道对方真正的心意。假若你已经知道某经理是一流大学的毕业生，所以刻意地讨好他，"某某大学可真不愧是所名校，培养了不少社会的政要及精英，像某某局长和某某博士

都是。”

岂料对方却毫不领情地回答道:“是啊！我就是那惟一没有成就的人。”这下子岂不是拍马屁拍到了马蹄上。假如你讨好地说:“只有某某大学才能培养一流的人才。”按说应该没什么问题了吧,谁知对方却回答:“是啊！可惜我儿子读的是三流大学,看来是不能有所指望了!”这不是又碰了一鼻子灰?

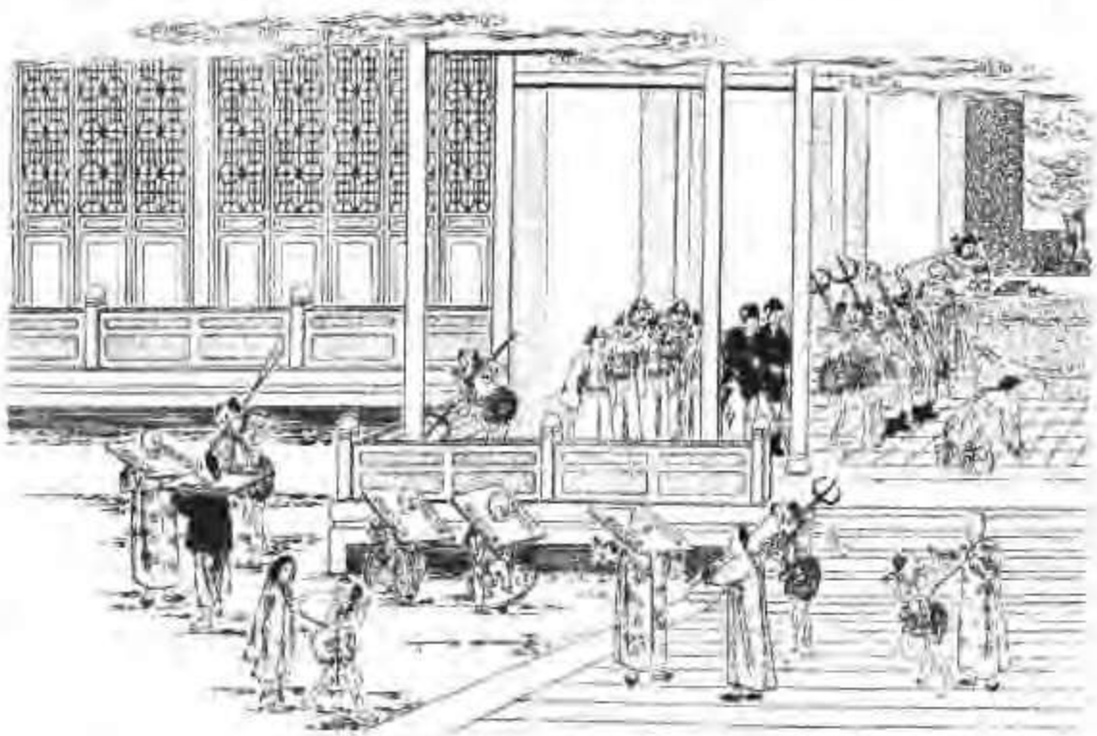
除了学历之外，关于兴趣方面的话题，要注意有些人对某种偏好已到痴迷的地步。例如大家在一起讨论足球，你是某队的球迷，而对方是另一队的球迷，讲到最后却为了彼此支持的球队不同而大相径庭。

这种事不是不可能发生，所以，当你在和对方谈及有关兴趣方面的话题时，最好先弄清楚对方的兴趣是什么，可能的话花点功夫好好研究一下其中的知识，这样大家谈论起来才不会因为你的一知半解而闹笑话。

不过，你千万不要因为自己是这方面的专家而表现得过于高明，这样反而会带来相反的效果。因此，即使你在某一方面的知识比对方渊博得多，也顶多只表现出对方的七八成即可。如此，自然可以营造良好和谐的人际关系。

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异

——生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？原则问题需要争论，但对于一些枝节问题则大可不必非要争得『面红耳赤』不可。



对任何一件事情，不同的人常有不同的看法。就像一部《红楼梦》，就因读者欣赏角度的不同，而有完全不同的结果。“经学家看见‘易’，道学家看见‘淫’，才子看见‘缠绵’，流言家看见‘宫闱秘事’……”将这些不同的看法形之于言论，就会引起争论。因此，生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。可以说，互相之间开展不同形式的争论，是正常的，也是在所难免的。

问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？待人处世厚黑之道认为：应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，不同观点的存在，这是不可避免的。

换句话说，原则问题需要争论，但是，对于一些枝节问题则大可不必非要争得“面红耳赤”不可。

◎ 厚黑要讲究大气魄大格局

《庄子》一书中记载了一个“庖丁解牛”的故事，说庖丁杀牛的时候，姿态流畅优美，而且干净利落。庖丁自己对人说，他杀牛的时候，眼中看到的已经不是整条牛，而是只见牛的肌肉骨骼之纹理，顺着纹理下刀，自然干净利落。这个故事给人启示是：凡事要看大不看小，要从大处着眼，讲究大格局。

为此，李宗吾在《厚黑丛话》中说：“梁任公（梁启超——笔者注）曰：‘读春秋当如读楚辞，其辞则美人香草，其义则灵修也，其辞则齐桓、晋文，其义则素王制也。’呜呼，知此者可以谈厚黑学矣！其词则曹操、刘备，其义则十年吴之勾践，八年血战之华盛顿也。师法曹操、刘备者，师法厚黑之技术，至曹刘之目的为何，不必深问。斯义也，恨不得起任公于九原，而一与讨论之。我著《厚黑学》，纯用《春秋》笔法，善恶不嫌同辞，据事直书。善恶自见。同是一厚黑，用以图谋一己之私利，是极卑劣之行为，用以图谋众人之公利，是至高无尚的道德。所以不懂《春秋》笔法者，不可以读厚黑学。”

在待人处世中，尽管每个人都在为自己做打算，但是在某一阶段或某一时期，由于双方目标是相同的，也可以形成暂时的利益同盟，以强大的力量去对付共同的敌人，这就是《厚黑学》从大格局出发的具体应用。当然，这种同盟关系根本谈不上稳固，更谈不上什么精诚团结，不过在短期内针对共同的敌人或某一两件事却是非常有效的。

厚黑要讲究大格局大气魄的关键是要求大同，存小异，不为一切虚名所累，不在乎世人怎么看，不怕被世人误会和唾

弃，一切以自己的利益为前提，即使对方与你有什么“不共戴天”的仇恨，只要有利用的价值，就可以暂时与他结盟。唐朝开国皇帝李渊就是这样一位厚黑之人。

隋炀帝大业十一年（615 年），李渊出任山西、河东抚慰大使，奉命讨捕群盗。对于一般的盗寇，如毋端儿、敬盘陀等，都能手到擒来，毫不费力。但对于北方突厥，因恃有铁骑，民众又善于骑射，却是大伤脑筋，多次交战，败多胜少。突厥兵肆无忌惮，李渊视之为不共戴天之敌。

公元616 年，李渊被诏封为太原留守，突厥竟用数万兵马反复冲击太原城池，李渊遣部将王康达率千余人出战，几乎全军覆没。后来巧使疑兵之计，才勉强吓跑了突厥兵。更为可恶的是，盗寇刘武周，突然进据归李渊专管的汾阳宫（隋炀帝的离宫之一）掠取宫中妇女，献给突厥。突厥即封刘武周为定杨可汗。另外，在突厥的支持或庇护下，郭子和、恭举等纷纷起兵闹事，李渊防不胜防，随时都有被隋炀帝以失职为借口杀头的危险。

大家都以为李渊怀着刻骨仇恨，势必会与突厥决一死战。不料李渊竟派遣谋士刘文静为特使，向突厥屈节称臣，并愿把“子女玉帛”统统送给始毕可汗。

李渊这种屈节让步的行为，就连他的儿子都深感耻辱。甚至李世民在继承皇位之后还念念不忘：“突厥强梁，太上皇（李渊）称臣于颉利（指突厥），朕未尝不痛心疾首。”

然而，在人们纷纷指责的情况下，李渊却“众人皆醉我独醒”，因为他有他自己的盘算，屈节让步虽然样子上难看一点，脸面上有点丢人，但对于厚黑之人又算得了什么呢！

原来李渊根据天下大势，已断然决定起兵反隋。要起兵成大气候，太原虽是一个军事重镇，但还不是理想的根据地，必须西入关中，方能号令天下。西入关中，太原又是李唐大军万万不可丢失的根据地。那么用什么办法才能保住太原，顺利西进呢？

当时李渊手下兵将不过三四万之众，即使全部屯驻太原，应付突厥的随时出没，同时又要追剿有突厥撑腰的四周盗寇，也是捉襟见肘。而要进军关中，显然不能留下重兵把守。所以，惟一的办法就是采取和亲政策，让突厥“坐受宝货”。所以李渊不惜屈节让步，自称外臣，亲写手书道：“欲大举义兵，远迎主上，复与贵国和亲，如文帝时故例。大汗肯发兵相应，助我南行，幸勿侵暴百姓。若但欲和亲，坐受金帛，亦唯大汗是命。”与突厥约定，共定京师，则土地归我唐公，子女玉帛则统统献给可汗。

唯利是图的始毕可汗果然与李渊修好。在李渊最为艰难地从太原进入长安这段时间里，李渊只留下第三子李元吉率少数人马驻守太原，却从未遭过突厥的侵犯，依附突厥的刘武周等人也收敛了不少。李元吉于是有能力从太原源源不断地为前线输送人员和粮草。等到公元 619 年，刘武周攻克晋阳时，李渊早已在关中建立了唐王朝，而此时的李渊不仅在关中站稳了脚跟，拥有了新的幅员辽阔的根据地，而且刘武周再也不是对手，李渊派李世民出马，没费多大力气便收复了太原。

◎ 永远避免跟别人正面冲突

待人处世是非常复杂的，有的问题因为种种原因，公说公有理，婆说婆有理，是根本争论不清楚的。明朝陈耀文在《天中记》里讲了一个小寓言：有一次，夜里睡觉白天飞翔的燕子与白天睡觉夜晚活动的蝙蝠争论起来。燕子认为日出是早晨，日落是傍晚；蝙蝠却认为日落是早晨，日出是傍晚。它俩叽叽喳喳，争论不休。其实，燕子和蝙蝠由于生活习惯和所处环境的不同，对晨夕各持不同看法，这个看法是永远不会统一的。从这则寓言我们可以得出这样的启示：待人处世中不要轻易与人争论，即使非争论不可，也必须看清对象，与根本没有争论基础的人争论，是永远争不出名堂来的。此时，厚脸一

笑，岂不更好？

第二次世界大战结束不久的某天晚上，卡内基在伦敦参加史密斯爵士举办的宴会。宴席中，坐在卡内基右边的一位先生讲了一个幽默的故事，并引用了一句成语，大意是“谋事在人，成事在天”。他说这句话出自《圣经》。“什么？《圣经》?!”卡内基知道这句话不是出自圣经而是出自莎士比亚的《哈姆雷特》。为了表示自己的优越感，卡内基当即纠正了这位先生的错误。不料却引起了对方的反唇相讥：“你说是出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话确确实实出自《圣经》。”

卡内基的老朋友葛孟先生也在场，他研究莎士比亚的著作已有多年。这时，却在桌下用脚踢了踢卡内基，说道：“卡内基，你弄错了，这位先生是对的，这句话的确是出自《圣经》。”

回家的路上，卡内基不解地问葛孟：“你不是明明知道那句话出自莎士比亚吗？”

“是的，”葛孟回答道：“《哈姆雷特》第五幕第二场。可是卡内基，我们是宴会上的客人，为什么一定要证明他错了呢？那样会使他喜欢你吗？为什么不给他留些面子？卡内基，你为什么一定要跟他抬杠呢？应该永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突！世界上只有一种能够在争论中获胜的方法，那就是避免争论。像躲避响尾蛇和地震那样避免争论。

有时候，激烈的争论，可能会使人一时丧失理智，甚至动了干戈。到了这一步，不少人即成了终生的敌人。而华盛顿则不然，他有着化仇为友的魅力。

公元1754年，华盛顿还是一位上校，当时华盛顿率领他的部下驻守在亚历山大里亚。那里正在选举弗吉尼亚议会的议员。有一个名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人。

据说，华盛顿与佩思在关于选举问题的某一具体问题上发生了激烈的争论，情绪激动的华盛顿说了一些冒犯佩思的话，而被激怒的佩思则将华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下马上开了过来，准备替他们的司令官报仇，华盛顿阻止了部下的冲动，并劝说他们返回营地。

第二天一清早，华盛顿递给佩思一张便条，要求他尽快到当地的一家小酒店来。不一会儿，佩思便如约到来，他是准备来进行一场决斗的。令他感到惊奇的是，他所看到的不是手枪而是酒杯。

华盛顿站起来迎接他，并笑着伸手过去。“佩思先生，”华盛顿说，“犯错误乃人之常情，纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的，你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此可以解决的话，那么请握我的手——让我们交个朋友吧。”

从此以后，佩思成为华盛顿最坚定的支持者！

◎ 让身边的“老虎”斗起来

在待人处世中，当自己所处的环境强手如林，竞争十分激烈时，为了自己的生存，不妨巧用计谋，让身边的“老虎”斗起来，使他们非但无暇算计你，而且为了各自的利益还可能求助于你。这样，你不但在强手环伺下活得滋润，而且还提高了在众强中的地位，为自己的成功与发展营造了主动有利的局面。

春秋时期，田常作乱于齐国，但又怕齐国内的高、国、鲍、晏等强族的反对，便想立功于外而兴兵伐鲁。孔子为使自己的国家不遭到涂炭，便派高足子贡前往游说，以化解危难。

子贡受命前往齐国，对田常说：“你伐鲁是不对的。因为鲁国是难伐之国，城薄地狭，国君愚而不仁，大臣伪面无用，士兵又不善战，此为不易攻。你不如伐吴。吴国城高地广，兵

器精良，士气高昂，又使良将把守，此为易攻。”田常听了子贡这样说，不由大怒说道：“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难；到底是为什么呢？请你说清楚！”子贡不慌不忙说道：“忧在内者攻强，忧在外者攻弱。你现在是内忧。听说你三次求封而不成，大臣也有不听你的。现在你去破鲁以拓展齐国的地盘，战胜以骄主，破国以尊臣，而国君得不到什么功劳，则与君主交情越来越疏远。这是你上骄君主之心，下恣凌群臣，要想成大事，难矣！再说君主骄则放纵自己，臣骄则争权，这是你上与君主有嫌隙，下与大臣交争的事。如此，你在齐国的处境就很危险了。所以说不如伐吴。如果伐吴不胜，民人外死，大臣内空，这是你上无强臣之敌，下无民人之过，孤立君主而控制齐国的只有你了。”真是一语点醒梦中人，田常听子贡说完，高兴地说道：“很好。可是我已经派兵去鲁国，如果现在改而攻吴，大臣怀疑我怎么办？”子贡说：“你先按兵不动，请派我去吴国，叫他们救鲁而伐齐，你因此率兵迎击吴军。”田常接受这个建议，便派子贡去吴国游说。

子贡到了吴国，对吴王说：“作为王者不绝世，霸者无强敌，千钧平衡之重，一边加上铢两则倾斜。现在强大的齐国想要吞并弱小的鲁国，与吴国争强，犹如齐国加重，这是大王争霸的危险所在。何况大王救鲁，是显名之事，伐齐，是获大利之事。如果抚泗上诸侯，诛暴齐以服强晋，利莫大焉。这是名存亡鲁，实困强齐，智者不疑的事。”吴王听罢说：“很好。可是我曾经与越国打过仗，越王苦身养士，有袭击我之心。你且等我征伐越国以后再按你所说的去办。”子贡说：“越之劲不过鲁，吴之强不过齐，大王放弃齐而伐越，则齐已平鲁矣。何况大王方以存亡继绝为名，伐小越而畏强齐。非勇也。大勇者不避难，仁者不穷约，智者不失时。王者不绝世，以立其义。现在大王存越示诸侯以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝吴，霸业成矣。如果大王畏恶越国，臣请东见越王，令其出兵以从，此名为有诸侯相从伐齐，而实空越，其忧可

去。”吴王很高兴地派子贡出使越国。

越王勾践正处于兵败身辱之时，因此听说子贡来访，赶紧屈身恭迎，到了馆舍后向子贡问来的目的。子贡说：“这次我来游说吴王救鲁伐齐。吴王心里以越为患，乃说：‘待我伐越乃可’。果真这样，破越必矣。何况无报人之志而令人疑，拙之；有报人之志，使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患。”子贡的话一下子便戳到了越王勾践的痛处，使勾践不由顿首再拜说：“孤尝不料力，乃与吴战，困于会稽，痛入骨髓，日夜焦唇干舌，徒欲与吴王接踵而死，孤之愿也。”子贡说：“吴王为人猛暴，群臣不堪，国家敝以数战，士卒弗忍。百姓怨上，大臣内变，是残国之治也。您现在应当卑辞厚礼以悦其心，发士兵助他出战以骄其志，其必伐齐。如果吴王战不胜，是您之福。吴王战胜，必去进攻晋。臣请北见晋君，令其出兵攻之，弱吴必矣。吴之锐兵尽于齐，重兵困于晋，而您制其敝，此灭吴必矣。”勾践极为高兴，大谢子贡，子贡不受而去。

子贡又来到吴国，向吴王汇报说：“我将大王的话告诉越王，越王大恐，说：‘孤不幸，少失先人，内不自量，抵罪于吴，军败身辱，栖于会稽，国为虚莽，赖大王之赐，使得奉俎豆而修祭祀，死不敢忘，何谋之敢虑！”此话先使吴王放心，几天以后，越国助征之兵赶到，吴王大悦，问子贡说：“越王欲随寡人一同伐齐，你看如何！”子贡怕谎言被戳穿了，便回答说：“不可。夫空人之国，悉人之众，又从其君，不义。君受币，许其师，而辞其君。”吴王便没有让勾践随征，而亲率九郡兵马伐齐。

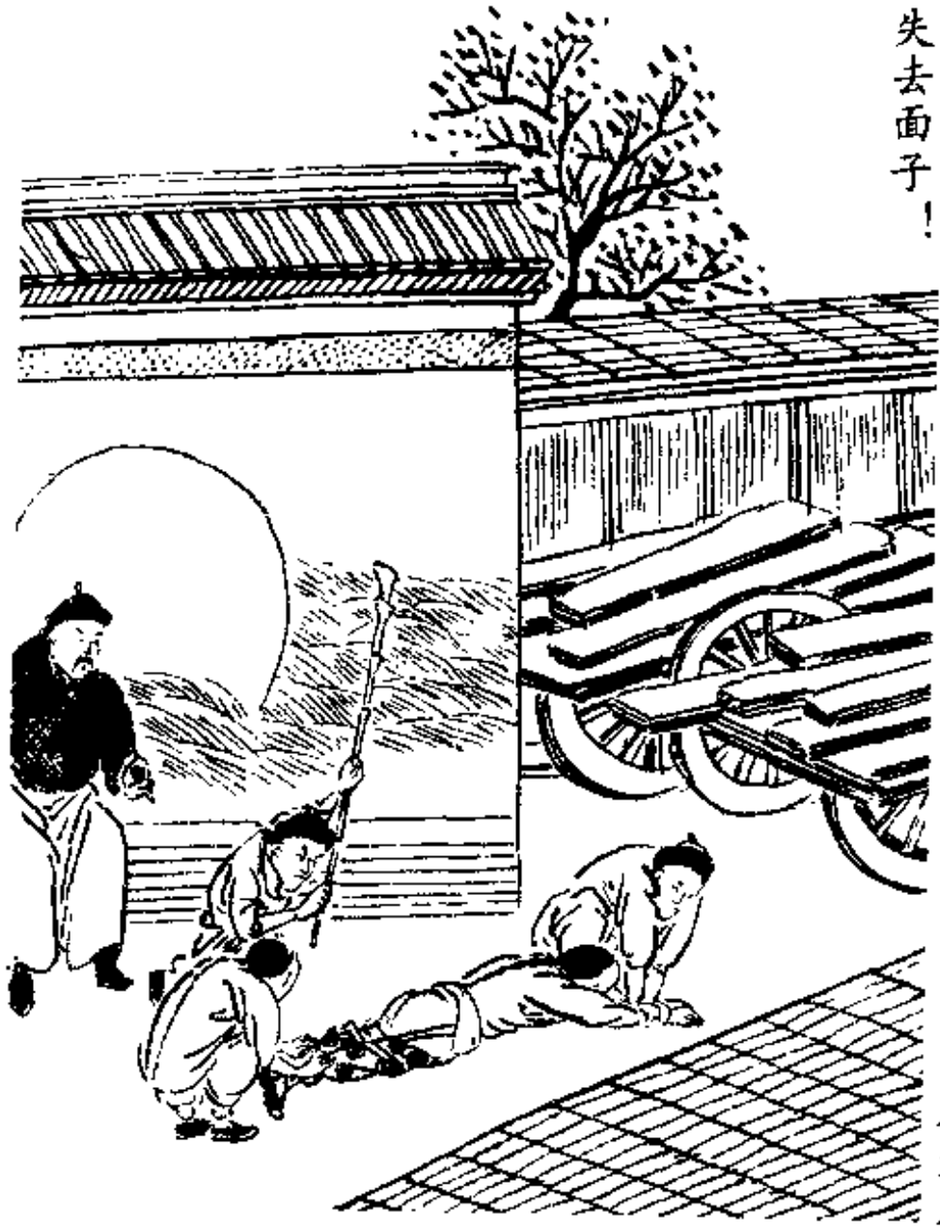
吴军出动，子贡又来到晋国，对晋君说：“臣闻之，考虑不定不可以应卒变，兵不先办不可以胜敌。现在齐与吴将开战，吴战齐不胜，越国必攻吴；吴战齐获胜，必以其兵临晋。”晋君大恐，问：“你看我应该怎么办呢？”子贡说：“您且养兵休卒以静观待变。”晋君应许，子贡便回到鲁国静等其

变。

果然，吴国与齐国战于艾陵，大破齐军之后，以战胜之师攻打晋国，双方战于黄池，吴军大败。越王勾践听说吴军战败，便率军袭吴，与吴军战于五湖，吴王夫差兵败被杀，越王勾践东向中原称霸。司马迁在总结这段历史时说："子贡一出，存鲁，乱齐，破吴，强晋而霸越。子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。"子贡以一个普通人，为了鲁国的生存而游说各国，并获得如此成功，使用的主要招法就是厚黑之道。为了鲁国的安全，不惜牺牲吴国，搞乱齐国，此乃大厚黑之举也！

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸

——给人面子是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！



有位文化界人士，每年都会受邀参加某专业团体的杂志年终评鉴工作，这工作虽然报酬不多，但却是一项难得的荣誉，很多人想参加却找不到门路，也有人只参加一两次，就再也没有机会。问他为何年年有此殊荣，他在届龄退休，不再参加此项工作后才公开其中秘诀。

他说，他的专业眼光并不是关键，他的职位也不是重点，他之所以能年年被邀请，是因为他很会给人留面子。他说，他

在公开的评审会议上一定把握一个原则：多称赞、鼓励而少批评，但会议结束之后，他会找来杂志的编辑人员，私底下告诉他们编辑上存在的缺点。因此虽然杂志有先后名次，但每个人都保住了面子，而也就因为他顾虑到别人的面子，因此承办该项业务的人员和各杂志的编辑人员，大家都很尊敬他、喜欢他，当然也就每年找他当评审了。

《厚黑学》要特别告诉你的是，在中国人的社会，面子是一件很重要的事，为了面子，小则翻脸，大则会闹出人命；如果你是个对面子不看重的人，那么你必定是个不受欢迎的人；如果你是个只顾自己面子，却不顾别人面子的人，那么你肯定有一天要吃暗亏。

中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃没有面子的亏。所以在待人处世中，必须了解到这一点，这也就是很多待人处世高手不轻易在公开场合说一句批评别人话的原因，宁可高帽子一顶顶地送，既保住别人面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。

事实上，给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混的人，给人面子基本上就是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！

◎ 别跟上司抢镜头

一般来说，握有一定权力的上司都有着非常强的尊严和成就感。行使权力，发布命令，使事情向着自己所预想的目标发展，会给他带来这种感觉。因此，对于上司来说，被侵犯尊严等于是对人的污辱和蔑视，是绝对不能被容忍，更不能被谅解的“大逆不道”的犯上之举。这是身为下属的人在与上司打交道的时候，切切要铭记在心的处世箴言。

然而有许多时候，下属的冲撞会使上司下不了台，面子难堪。如果上司的命令确有不足，采用对抗的方式去对待上司，这无疑会使他感到尊严受损。特别是在一些公开场合，上司是十分重视自己权威和面子的，或许他会表示，可以考虑你的建议，但他决不会允许你对他的权威提出挑战。

中国人在讲自己的成绩时，往往会先说一段套话：成绩的取得，是上司和同志们帮助的结果。这种套话虽然乏味得很，却有很大的妙用，显得你谦虚谨慎，从而减少他人的忌恨。

好的东西，每一个人都喜欢；越是好吃的东西，越是舍不得给别人，这是人之常情。要是你有远大的抱负，不要斤斤计较成绩的取得究竟你占有多少份，而应大大方方地把功劳让给你身边的人，特别是让给你的上司。这样，做了一件事，你感到喜悦，上司脸上也光彩，以后，上司少不了再给你更多建功立业的机会。否则，如果只会打眼前的算盘，急功近利，则会得罪身边的人，将来一定会吃亏。对上司让功一事绝不可到处宣传，如果你不能做到这一点，倒不如不让功的好。对于让功的事，让功者本人是不适合宣传的，自我宣传总有些邀功请赏、不尊重上司的味道，千万使不得，宣传你让功的事，只能由被让者来宣传。虽然这样做有点埋没了你的才华，但你的同事和上司总有机会设法还给你这笔人情债，给你一份奖励。因此，做善就要做到底，不要让人觉得你让功是虚伪的。

在处理上下级关系时，待人处世厚黑之道所强调的“别跟上司抢镜头”，用一句通俗的话来解释，就是得罪人的事情我揽下，出头露脸的好事归上司。这样做，肯定是好处多多，受益无穷。

因此，作为下属，绝对不能跟上司抢镜头，如果你与上司的交往中总是咄咄逼人，不知道给上司留面子，就会引起上司的反感。更有甚者，把本该属于上司的光辉硬往自己脸上贴，完全忘了自己的身份，老做一些“越位”的事，抢上司的“镜头”，恐怕离被上司“炒鱿鱼”的日子也就不远了。

常言道："退一步海阔天空，进一步逼虎伤人"，这话讲的还是十分有道理的。因此，在与上司打交道的过程中，如果能够采取以退为进的策略，给上司留足面子，则很可能会收到更佳的效果。那么，如何才能巧妙地给上司留面子，把镜头让给上司呢？主要应当注意以下几点：

1. 在日常工作中，应该时时处处表现出对上司应有的尊重。当他向你交待任务或发出指示时，你要仔细聆听，不要显得无精打采，漫不经心。一副无所谓的态度．必然会大大伤害上司的尊严和面子，他会觉得你缺乏应有的尊重。

2. 无论上司是对是错，你都要先听他说，然后再婉转地表达自己的见解。在上司正确的情况下，下属对上司表现出应有的尊重，这点比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，一般下属的心里就憋不住劲儿，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。这样，上司虽然在心里认为你可能是对的，但面子上肯定会挂不住，一定会把你视为一个可恶的下属，从而不会想着给你晋升的机会。

3. 千方百计把上司交办的事办圆满，特别是私事更要办好。细心的人都可能会发现这样一个事实：在单位里，同样都是服从上司、尊重上司，但每个人在上司心目中的位置却大不相同，这是为什么？这就是能否掌握做下属的艺术。有的人肯动脑子，会表现，主动出击，经常能让上司满意地感到他的命令已被圆满地执行，并且收获很大。相反，有的人却仅仅把上司的安排当成应付公事，被动应付，不重视信息反馈，甚至"斩而不奏"，结果往往事倍功半。

4. 将自己的功劳归成上司的，把本该属于自己的镜头悄悄地让给上司。擅长处理上下级关系的人，都会对自己的功劳淡化，不显山不露水，必要的时候将一切功劳、成绩、好名声都归之于上司，而将过错骂名留给自己，用当今一句流行的话就是："干得好是由于上级领导的英明、伟大，干得不好是由于我们没有很好地理解上级的意图，执行上级领导决策时出了

偏差，水平不高。”试问对于这样的下属，哪一个上司能不喜欢、宠信呢?

鲁迅先生曾经说过，中国人其实是死要面子活受罪。实际上，不仅中国人如此，古今中外没有哪个人不是如此，在人性上都有这种相通之处。处于高位的人，在下属面前更是这样。因此，即使上司做错了你也要尊重他，而不是攻击和责难。

如果你在与上司打交道的过程中，总是这样厚脸相迎，处处“退却”的话，那么上司心里就会对你有好感。因而，一旦有晋升机会时，自然就会优先想到你。

人们常说“吃小亏占大便宜”这句话，并且大多奉行不二。“以退为进”，不跟上司抢镜头，正是这种策略的巧妙运用。而且，在你“退”时，也根本没有吃什么亏，兴许许多小便宜还照沾不误哩。

◎ 虚心讨教，满足上司的虚荣心

爱好相同的两个人相处时，谈得最多的自然是他们的爱好，两个人即使是萍水相逢，也可能一见如故。对于爱好相同者，其相互切磋、玩味的全神贯注状令人好生佩服。他们可能互相交流经验，也可能为某一技术问题而争得面红耳赤。对此，待人处世厚黑之道认为，当你想恭维讨好对方时，不妨把自己表现得“外行”一些或水平更低一些，尤其是与上司相处时，更应如此。

《官场学》一书中有这样一句话：“观察他同上司共同处理事情时是否同忧同乐，来决定他是否是个心地纯正的人。”虽然你可能听说过这句话，也知道尽量培养与上司共同的兴趣爱好，但如何在“玩”中与上司把关系搞定，却是大有学问。

一般来说，伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。任何上司都有获得威信、满足自己虚荣心的需要，不希望部属超过并取代自己。因此，在人事调动时，如果某个特别

优秀，而且颇有实力的人被指派到自己手下，上司总会忧心忡忡，因为他担心某一天对方会抢了自己的权位。相反，若是派一位平庸无奇的人到自己手下，反到使他高枕无忧了。

因而，聪明的部属在与上司相处时，总会想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬上司的高明，力图以此获得上司的青睐与赏识。当上司阐述某种观点后，他会装出恍然大悟的样子，并且带头叫好；当他对某项工作有了好的可行的办法后，不是直接阐发意见，而是在私下里或用暗示等办法及时告诉上司。同时，再抛出与之相左的甚至很“愚蠢”的意见，好主意一定要从上司嘴里说出来。久而久之，尽管在同事中可能形象不佳，甚至有点“弱智”，但上司却倍加欣赏，对其情有独钟。

虽然说人们口头上总是在说“人尽其才”，但在很多情况下，上司往往提拔那些忠诚可靠但表现可能并不是那么出众的下属，因为他认为这更有利于他的事业。我国有个古老的故事，叫“南辕北辙”，意思是说，目的地在南方，但驾车的方向却对准了北方，结果跑得越快，离目标越远。同样的道理，如果上司使用了不忠诚的下属，这位下属总是同自己对着干或者“身在曹营心在汉”，那么这位下属的能力发挥得越充分，可能对上司的利益损害越大。试问，谁愿意干这样的傻事呢？

可是，在待人处世中，许多年轻人就是不明白这个理儿，因为年轻人一般爱好广泛，水平也较高。但是，当你陪上司打乒乓球，玩电子游戏、扑克牌、下棋时，如果不巧妙地“心慈手软”一点，拼尽全力把上司“杀”得一败涂地，“打”得脚不沾地，丢盔卸甲，岂不是太不给上司留面子？此时，《厚黑学》告诉你：不妨多赞扬上司水平提高很快，暗中手下留情岂不两全其美，皆大欢喜！有时，上司也是很“幼稚”的，明知是你暗中“倒戈”，脸上却仍笑容可掬，露出胜利的喜悦。

一般说来，爱什么懂什么，一个人爱好书法，必定有丰富的书法知识，一个人爱好钓鱼，钓鱼经验肯定比别人丰富。你

没有必要恭维其爱好如何如何，这样的话他必然听得太多，如一阵风吹过耳边，脑子里留不下半点痕迹。这时，只要你把脸皮磨厚一点，虚心地向他讨教，并且作出一副毕恭毕敬状，他必定会耐心地向你传授其中一二奥秘。上司炫耀技能的心理得到了满足，就会在不知不觉中看着你顺眼。

一次，一个小青年到一位擅长书法的上司家求他办一件事，自然话题就落在书法上。小青年谦虚地对上司说："李局长，这些年我虽然努力练字，也费了不少功夫，书法水平却提高很小，恐怕主要还是不得要领，请您稍稍传授点秘诀，指点指点如何？"

李局长自然很兴奋，便滔滔不绝地讲起他的书法"经"来，"我最大的体会嘛，就是练字无剑胜有剑，就跟《笑傲江湖》里令狐冲练剑一样，无招胜有招，平时心中多揣摩，多看多记。关键嘛，在于心得，不一定非整天坐在那里练字不可……"

小青年脸上堆满了诚恳的笑，很高兴地说："谢谢你，李局长，现在得您'真传'，以后用心练习，肯定会大有长进。"李局长高兴得拍着小青年的肩，直夸"好，好，有出息"，临别时还送了他几幅字让这位小青年临摹。不用说，以后有什么好事，局长大人自然首先会想到这个曾经向他"请教"过的小青年。

◎ 把面子留给对方

在待人处世中，人与人之间有时难免会产生一些隔阂或误会，这时最好的处理方式，就是脸皮厚一点，把面子留给对方。

俗话说：打人莫打脸，揭人莫揭短。在中国，"面子"是一件很重要的事，为了"面子"，小则翻脸，大则会闹出人命。中国人可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃"没有面子"的亏。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头，

因此，精通厚黑学之人，从不轻易在公开场合说别人尤其是上司的坏话，宁可高帽一顶顶地送，既保住了别人的面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。

一部很畅销的武侠小说里，有这样一个情节：有位人品武功俱佳的大侠，由于从不凭武功压人，而且在与其它门派的人打交道时，即使对方和自己根本不在一个档次上，也特别注意给对方留面子，因而在武林中名望很高。有一次，杭州某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他辗转找到这位大侠，请他来化解这段恩怨。

大侠接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，总算使这人同意了和解。照常理，大侠不负人托，完成这一化解恩怨的任务，对方给足了面子，可以走人了。可他还有更高人一着的棋，有更巧妙的处理方法。

一切都说好后，他对那人说："这个事，听说过去当地许多有名望的人都调解过，但因不能得到双方的共同认可而未能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面子，让我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心。因为我毕竟是外乡人，在本地人出面而不能解决问题的情况下，由我这个外地人来完成和解，未免使本地那些有名望的人会感到丢面子。"

大侠进一步说："这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不了问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子送给他们，算是他们完成了调停，拜托了。"说完便躬身一礼，转身离去。

虽然我们在待人处世中，可能无法达到那位大侠的水平，但却可以通过以下几个方面来给人留面子：

其一，岔开话题，转移注意。如果双方的争执属于非原则性的争论，而这场争论又没有必要再继续下去。那么不妨岔开话题，转移争论双方的注意。

南齐皇帝齐高帝萧道成有一次与当时的著名书法家王僧虔

比试书法，君臣二人都认真地写了一副楷书。然后齐高帝傲然地问王僧虔："你说说，谁第一，谁第二?"王僧虔不愿贬低自己，可又不敢得罪皇帝，于是答道："为臣之书法，人臣中第一；陛下之书法，皇帝中第一。"萧道成听后，只好一笑了之。王僧虔这种分而论之的回答是相当巧妙的，表面上是顾及了皇帝的尊严，君臣不能互相比较，实际上是回避了不愿贬低自己，又不敢得罪皇帝的难题，而且还巧妙地给皇帝留了面子。

其二，巧用"中介"，消除隔阂。假如你与一个朋友之间产生了一定的隔阂，但又不想与之断交，这时就不妨请个第三者从中说和。此时，第三者的任务就是将双方的歉意及欲保持交往的愿望准确真实地进行传递。小孩子们中常常出现这种事情："小红，珍珍愿意和你好了，你呢?""我也愿意。""珍珍，小红愿意和你好，大家拉拉手吧!"这是最简单的利用第三者消除隔阂的办法。在成年人的世界里，这种方法虽然也娴熟运用，但方法要复杂得多，具体技巧有三：

1. 说明真情，引导自省。当双方为某件小事争论不休，各执一词，互不相让，纠缠不休时，"和事佬儿"无论对哪一方进行褒贬过分的表态，都犹如火上浇油，甚至会引火烧身，不利于争端的平息。因此，"和事佬儿"此时只能比较客观地将事情的真相说明清楚，而不加任何评论，让双方消除误会，反省自己的缺点或引导他们各自多作自我批评，使矛盾得到解决，达到平息争执、增进友谊的目的。

2. 归纳精华，公正评价。假如争论的问题有较大的异义而双方又都有偏颇，眼看观点越来越接近，但由于自尊心，双方又都不肯服输，那么"和事佬儿"就应考虑双方的面子，将双方见解的精华归纳出来，也将双方的错误整理出来，作出公正评论，阐述较为全面的双方都能接受的意见。这样，就把争论引导到理论的探讨、观点的统一上来了。但千万不能"各打五十大板"。因为，所谓"各打五十大板"是不分青红

皂白、是非曲直的，那样胡乱批一气有可能激化双方的矛盾，不利于解决问题，不可取。

3. 调虎离山，暂息战火。有的争论，发展下去就成了争吵，甚至大动干戈，如果双方火气正旺，大有剑拔弩张、一触即发之势，“和事佬儿”即可当机立断，借口有什么急事（如有人找，或有急电），把其中一人调走支开，让双方暂时脱离接触，等彼此消了火气，头脑冷静下来之后，争端自然也就趋于平静了。因为本来就没有什么大不了的事。

假如你想让两个过去抱有成见的人消除前嫌；假如你的亲人突然遇到过去关系很坏的人而你又在场；假如你作为随从人员参加的某个谈判暂处僵局等，你该如何处置呢？此时，作为第三者，你应首先联络双方的感情，努力寻找双方心理上的共同点或共同感兴趣的问题。一幅名画，一张照片，一盘棋，一个故事，一则笑话，一句谚语，一段相同或相似的经历，乃至一杯酒、一支烟都可能成为双方感兴趣的话题，都可以成为融洽气氛，打破僵局的契机。

在待人处世中，“中介”利用得好，不仅可以缓和气氛，融洽感情，消除误会，平息事端，还有利于应付尴尬，打破僵局，解决问题。

◎ 不可揭人疮疤

一般说来，人们并不喜欢揭人疮疤。性格上生来就喜欢揭人疮疤的人毕竟是少数。但在情绪不好的时候，甚至在暴怒的时候，可就很难说了。尤其是握有相当权力的上司，因为人事材料不知看了多少遍，对别人的过去知道得一清二楚，怒从心头起时，就难免出言不逊，说些诸如“你不要以为过去的事情就没人知道了”之类的话。

当下属犯错后，对于今天该指责的事项，引用过去的事例是不适当的。只有当过去的例子可以作为追究某一件事情发生

原因的资料时，才可以把它拿出来。而如果过去的事牵扯到个人的感情问题，那么，别人就会产生这样的心理："都已经过去的事情了，到现在还抓住不放，真是太过分了。在这种上司手下工作，恐怕这辈子也不会有出头之日了。"

揭人疮疤，除了让人勾起一段不愉快的回忆外，根本与事无补。这不仅会叫被揭疮疤的人寒心，旁的人肯定也会心里不大舒服。因为疮疤人人会有，只是大小不同而已。见到同事脓血淋漓被揭疮疤，只要不是幸灾乐祸的人，都难免会有"兔死狐悲，物伤其类"的感觉。

当然，你可以说："并不是我喜欢揭人疮疤，而是他的态度实在太恶劣，一点悔过的意思都没有。我这才忍不住翻起旧账来的。"有的上司也总是这样辩解说。其实，这并不是不能理解的。但是，如果有必要指责其态度时，只要针对他的恶劣态度加以警戒即可。每次针对一件事比较能收到好效果。集合许多事时，目标分散了，被批评的人反而印象不深。

有一件事非常有意思，调查表明，凡是喜欢翻旧账的上司，也喜欢把属于今天的事情向后拖延。反过来说，像这种拖延主义的人，指责下属也不干脆。他不能迅速解决问题，就会将各种问题、包括某人过去犯的错误累积起来，不知什么时候就又提出来，完全失去了时间性，这是很笨拙的做法。

单位里的各项工作，每一次都要有个完结，这很重要。过去的事已经过去，我们应该努力把现在的事情做好。如果没有"今日事今日毕"的好习惯，把今天事拖到明天，把现在事拖到将来，那么，在将来的日子里，你就得不停地翻旧账。这是一种恶性循环。办事越拖，旧账越多；旧账越多，办事越拖。

所以，上司要坚决杜绝揭人疮疤的行为，除了要知晓利害，学会自我控制之外，还应该养成及时处理问题的习惯。不要把事情搁置起来，每个问题都适时地解决了，有了结论，以后也就不要再旧事重提，整天翻老账。

常言道：清官难断家务事。有许多人常常只听对方提起一

件小事、或对方多说一句话，便怒火中烧，而使争执愈演愈烈。至于夫妻吵架时，使得争执越来越激烈的原因，往往也是互揭对方的疮疤。例如一方口无遮拦地脱口说出："你过去……"此话一出口，情况肯定就不大好收拾了。

为什么旧事重提会引起对方如此的反感和愤怒呢？其实不只是夫妇之间，一般人亦然。当时过境迁之后，总认为自己已经得到对方的宽恕，相信对方必然将过去的事忘了，并从此信任对方。所以，当对方重提旧事时，内心自然愤怒至极，认为原来他只是装作忘记，事实上仍记牢牢地挂在内心！如此一来，不但从此不再相信对方，很可能因此而形同陌路。因此，当上司对下属说："你的老毛病又犯了。"相信下属必定感到相当反感。须知上司如果经常重提旧事，下属必定会认为自己的上司就像那令人厌恶的"盖世太保"一样。从此以后，也许再也不愿向上司倾诉自己的真实想法了。

在待人处世中，虽然有很多现实的情况，上司必须以责备的方式来教导下属，但请切记：绝对不要再去揭旧的疮疤！

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心

——交朋友以『知心』为最高境界，但从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。

因为不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹。

“相交满天下，知心有几人?”这是人们对待人处世中朋友易交，知己难寻的慨叹。以这句话来看，交朋友以“知心”为最高境界，其实从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。

记得当我上大学的时候，常到附近的一个水果摊儿买水果。去多了，处熟了，也就跟老板成了朋友。有一天，听我喉咙沙哑，他问我为什么不喝点椰子汁。我说好啊！可是没买过，不知怎么挑，他笑道：“我帮你挑，摆得愈久的椰子，愈甜，也愈好!”从那以后，我常去买椰子、还带朋友去，主动告诉朋友，摆得愈久的椰子愈好。有一次，我跟女朋友一起去买了个椰子，特别请老板帮忙挑。可是拿回家，才把椰子靠柄的地方削掉，就觉得软软的不对劲，等插进吸管尝一口，差点

呕了出来。那椰子壳里的果肉，已经烂在椰子汁中，散发出一股酸臭的味道。我突然发现自己上当了。长久以来，我把那人当朋友，他却只想把快坏掉的东西卖给我这个笨蛋。我后来常想，当我介绍同学去向他买“烂椰子”的时候，他的笑容后面，是怎么想？他八成在笑我们都是一群书呆子。

《厚黑学》认为：每个人都有不欲为人窥见的隐私，人的内心也有一个不欲为人所知的隐秘堡垒，在这个堡垒里，他是主人，有至高无上的权威，一旦这个堡垒被攻破，再也没有隐秘，他便会发生失去隐蔽物、暴露在众人面前和缺乏安全感的慌乱；而为了重建这个堡垒，他会离开攻破他内心堡垒的力量，甚至施以报复，消灭那个力量，以保持堡垒的不再被侵犯。

所以，在待人处世中“知心”几乎是不可能的，不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹，启动他的防卫系统。这对人与人之间的交往自然是有负面的影响。因此，《厚黑学》提醒你：万一你具有某种灵慧，很容易知别人之心，那么你千万别自以为聪明，向对方表现你的知心术。三国时代的杨修就因为太聪明了，很会揣摩曹操的心思，按道理，曹操应说“知我者，杨修也”，可是他却把杨修杀了。原因就在于杨修不时把他的聪明表现出来，让曹操失去了安全感！试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不会学曹操？

因此，在待人处世中，对上司、对同事、对朋友，甚至兄弟、夫妻之间也都勿求知心，一定要切记：“知心”不是美德，而是灾祸的种子！

◎ 距离产生美，不要与人太亲热

只要稍加留意，便不难发现诸如此类的现象：某两个人以前亲密无间，不分彼此。可是，没过多久却翻脸为敌，不仅互不来往，而且反目成仇。何以至此？太过亲热也！

西方有一种“刺猬理论”对此可作诠释。“刺猬理论”

说：刺猬浑身长满针状的刺，天一冷，它们就会彼此靠拢，凑在一块。但仔细观察后发现它们之间却始终保持着一定的距离，原来，距离太近，它们身上的刺就会刺伤对方；距离太远，它们又会感到寒冷。只有若即若离，距离适当，才能既保持理想的温度，又不伤害对方。

“刺猬理论”如是说：距离太近，就会刺伤对方。一般来讲，人与人密切相处当然不是一件坏事，否则怎么会有“亲密的战友”、“亲密的伙伴”、“如胶似漆的伴侣”等誉词呢？但任何事情都不能过分，过分就会走向极端。俗话说，“过俭则吝，过让则卑”，就是这个道理。在现实生活中，这种“过亲则疏”的现象是较为普遍的，这大概也可算作一条交际规律。因此，朋友之间不可以过密，上下级之间不可以过亲，否则就会造成彼此的伤害。

“刺猬理论”告诉我们：距离太远，就会感到寒冷。人际交往过密不好，那么是否意味着越远越好呢？当然不是。不过现在却有这样一些人，他们自命清高、目中无人，这个也瞧不起，那个也看不上，自以为看破了红尘，与任何人都不来往；有的人消极地认为世间险恶，交际虚伪，企图寻求一种世外桃源来隔绝人世尘缘，不愿与外界接触。这样，自己就会感到孤独，甚至会留下终身遗憾。

我国有句老话“久别胜新婚”，讲的是夫妻之间不必成天耳鬓厮磨，适度的分别更能增添夫妻生活的情趣。推而广之，在人们日常交往中，交际双方表现出过分的亲密或纠缠不清，有时也会让人感到别扭。在这种情况下，善于给自己留后路的人，往往采取回避的办法，可以获得独到的功效。

一、当你和上司过分热乎时，“回避”可知晓你在上司心中的地位。在一个单位里，上下级之间除了工作关系，个人感情也还是有的。随着工作的改变、地位的升降，人们的思想也在不断地变化，“试探”自己在上司心中的地位，当然不必动不动就闹调离，暂时“回避”也有一定的效果。如果上司对

你依然如故地器重，就会马上表现出来。

二、当你和别人争执不下时，“回避”能免去不必要的情感伤害。我们周围的有些人生性好强，对待这样的人，我们大可不必和他针锋相对，适度的“回避”定能使他有所清醒。

三、当你被别人误会时，“回避”更能显示你的宽容。生活和工作中被人误会的事常会发生。心胸狭窄者往往会把别人的无意看成故意，甚至把好心也视为恶意。作为被误会的一方，大可不必当面斥责人家“狗咬吕洞宾，不识好人心”，也不必“破罐子破摔”，立马同人家“断交”。不妨先把理挑明，然后暂时“回避”一下，过后看看对方的反应。如果他有认识错误的迹象，你再同他“恢复关系”，这样经过小波折得来的友谊，一定比从前更牢固。

“刺猬理论”中的相处适度原则道出了待人处世的真谛，要达到上述境界，必须做到以下四个原则：一是“不卑不亢”做人；二是“不歪不斜”立身；三是“不偏不倚”办事；四是“不亲不疏”交友。当然，不要与人太亲热和“回避”，决不是要人们在待人处世中退而远之，避而躲之。当你走路遇到一个壕沟当时不能过去时，后退几步，稍稍用力、定能一跃则过。待人处世厚黑之道的“待人勿知心”，就是这个意思。

◎ 别卖弄自己的雕虫小技

英国19世纪政治家查士德斐尔爵士曾经对他的儿子作过这样的教导：“要比别人聪明，但不要告诉人家你比他更聪明。”

苏格拉底在雅典一再告诫他的门徒：“你只知道一件事，那就是你一无所知。”孔老夫子也说：“人不知，而不愠，不亦君子乎！”

这些话，有一个共同的意思，就是你即使真有两下子，也不要太出风头，要藏而不露，大智若愚。也就是说，在待人处世中，不要卖弄自己的雕虫小技。

〔第二篇〕

《庄子·杂篇》中有一则寓言：吴王乘船渡过长江，登上一座猴山。猴子们看见国王率领大队人马上山来了，都惊叫着逃进丛林，躲藏在树丛茂密的地方。有一只猴子却从容自得，抓耳摸脑，在吴王面前窜上跳下，故意卖弄技巧。

吴王很讨厌这只猴子的轻浮，便张弓搭箭，向它射去。这只猴子存心要显露本事，因此，当吴王的箭射来时它就敏捷地跃起身，一把抓住飞箭。吴王转过身去，示意随从们一齐放箭，箭如雨下，不可躲闪，那猴子终于被乱箭射死。

世上有一种人就像那只喜欢卖弄自己的猴子，他们掌握一点本事，就生怕别人不知道，无论在什么人面前都想“露两手”。这种人爱出风头，总想表现自己，对一切都满不在乎，头脑膨胀，忘乎所以。在待人处世中，这种人十个有十个要失败。寓言里的猴子认为自己有两下子，就故意在吴王面前卖弄，引起了吴王的反感，最终被乱箭射死。这对于那种性格轻浮，喜欢浮夸，卖弄雕虫小技的人，是一个很好的教训。

那么，在待人处世中应该如何做，才算是不卖弄自己的聪明呢？《厚黑学》认为，不妨从以下三方面注意：

第一，要在生活枝节问题上学会“随众”，萧规曹随，跟着别人的步履前进。美国的艾伦·芬特在《小照相机》一书中有过这样的心理测验：

一个人走进一家医院的候诊室，他向四周一看，感到非常惊讶：每个人都只穿着内衣内裤坐着等候。他们穿着内衣内裤喝咖啡、阅读报刊杂志，以及聊天等，这个人起初非常惊奇，后来判断这群人一定知道一些他所不知道的内情，于是20秒种之后，这个人也脱下外衣，仅着内衣裤，坐着等候医生。

这种随众附和的做法，至少有两大实际目的：（一）社会上的群居生活，需要大家互相合作。（二）在某些情况下，当你茫然不知所措时，你该怎么办？当然是仿效他人的行为与见解，从而发掘正确的应对办法。

第二，不要让人感觉你比他人更聪明。如果别人有过错，

无论你采取什么方式指出别人的错误：一个蔑视的眼神儿，一种不满的腔调，一个不耐烦的手势，都可能带来难堪的后果。罗宾森教授在《下决心的过程》一书中说过一段富有启发性的话："人，有时会很自然地改变自己的想法，但是如果有人说他错了，他就会恼火，更加固执己见。人，有时也会毫无根据地形成自己的想法，但是如果有人不同意他的想法，那反而会使他全心全意地去维护自己的想法。不是那些想法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁……"

当美国前总统富兰克林还是个毛头小子时，有一天，一位老朋友把他叫到一边，尖刻地训斥他说："富兰克林，你简直不可救药！你到处指出别人的错误，自以为比所有人都高明，谁受得了你?！你的朋友已经讨厌你了。他们对我说，如果你不在场，他们就会自在得多。你知道得太多了，已经没有人打算再告诉你些什么事情，因为你不可能再吸收新的知识。其实，你的旧知识又有多少呢？十分有限！"

这是富兰克林经受的一次最惨痛的教训。他由此而发现了自己正面临着待人处世失败的命运。富兰克林由此决心改掉傲慢和武断的个性。他在《自传》中说："我立下一条规矩，决不正面反对别人的意见，也不让自己武断。我甚至不准自己用过分肯定的文字或语言表达意见。我决不用'当然'、'无疑'这类词，而是用'我想'、'我假设'或'我想象'。当有人向我陈述一件我所不以为然的事情时，我决不立即驳斥他，或者立即指出他的错误；我会在回答的时候，表示在某些条件和情况下他的意见没有错，但目前来看好像稍有不同。我很快就看见了收获。凡是我参与的谈话，气氛变得融洽多了。我以谦虚的态度表达自己的意见，不但容易被人接受，而且冲突也大大减少了。我最初这么做时，确实感到困难，但久而久之，就养成了习惯。也许，50 年来，没有人再听到我讲过太武断的话。这种习性，使我所提交的新法案能够得到同胞的重视。尽管我不善于辞令，更谈不上雄辩，遣词用字也很迟钝，有时还会说

错，但一般来说，我的意见还是得到了广泛的支持。”

其实，富兰克林在这里并没有提出什么新的观念——这只不过显示了他人格成熟的重要标志：在任何情况下，都不卖弄自己的聪明。

第三，贵办法不贵主张，换一句话说，就是多一点具体措施，少一些高谈阔论。年轻人，对于诸多事情，总是喜欢发表主张。主张是对于某种事物的观察所得，观察分析才能有所得。所得能够成为一种主张，当然是一件可喜的事情。但是，如果急于求得理解，一有所得，不看对象，不分场所，立即发表出来，往往是没有什么好处的。

少一点高谈阔论，多一点具体的切实可行的办法。譬如，上司和同事或者朋友，希望你帮助他办某件事，你可以拿出一套又一套的办法，第一套方案，第二套方案，总之，你千方百计把问题解决了，这比发表“高见”，不是有意思得多吗？不说空话，而又能干得成实事，你将给人以一种沉稳的成熟者的形象。

《厚黑学》认为：在待人处世中，不要把别人都看成是一无所知的人。真实，我们周围的人，和你一样，都各有主张。但按照《厚黑学》对人性的揭示，多数人都不喜欢采纳别人尤其是下属的主张，因为这往往会被认为有失身份，有损体面。如果我们把同事都看成是庸才，只有我自己有真知灼见，于是在一个团体内，多发主张，结果被采纳的百分比，恐怕是最低的。而且很可能是最先被淘汰出局的人。

为什么在待人处世中要提倡“别卖弄自己的聪明”呢？这是因为“聪明”是相对的，是对某一具体的方面、具体的人而言的。你在这个人面前很聪明，而在另一个人面前，很可能就不怎么样。所以，聪明还是不“聪明”并不是什么待人处世的资本，根本不值得卖弄。

◎ 面具可以遮脸，更可以掩心

西方有本书上曾这样说：“如果对方无法接受毫无掩饰的

我，未尝不是好事。”其实，从《厚黑学》对人性的洞察来看，这哪里是什么好事，简直是极其危险的事。因为，现实社会中，除了禽兽和野蛮人，正常人哪里会是毫无掩饰的“玻璃人”呢？

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“我把厚黑学讲完了，特别告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就由于后来把它显露出来的缘故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’大吃冷猪肉。韩非《说难篇》有曰：“阴称其言而显弃其身。”这个法子，诸君不可不知。假如有人问你：‘认得李宗吾否？’你须放出最庄严的面孔说道：‘这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。’口虽如此说，而心中则恭恭敬敬地供一个‘大成至圣先师李宗吾之位’。果能这样做，包管你生前的事业惊天动地，死后还要在孔庙中吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，‘李宗吾坏极了！’就非常高兴地说道：‘吾道大行矣！’还有一层，我说：‘厚黑上面，要糊一层仁义道德。’这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性学的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上‘恋爱神圣’四字。总之，厚黑二字是万变不离其宗，至于表面上到底该糊什么，则须因时因地，神面明之。”

李宗吾在这段话中明确告诉我们：现代人的一大特色就是虚伪与口是心非，尽管对《厚黑学》爱之人骨，表面上也必要在口头上对之咬牙切齿，为了讨好道学先生也。为此，在待人处世中，行厚黑的人，一定要记得戴上面具。此面具的功用，好比机械运转所需要的润滑油，可以使机器运转得更加顺畅。至于什么场合应该戴什么面具，就像戏台上唱什么角色该穿什么戏服一样，是不可能一成不变的。具体到上班族，以下三条金科玉律，相信会帮你处理好复杂的人际关系：

1. 在单位里不可随便与人交心。在现实中，任何一个单位

都不是真空般一尘不染，正人君子有之，奸佞小人亦有之；既有坦途，也有暗礁。在复杂的环境下，不注意说话的内容、分寸、方式和对象，往往容易招惹是非，授人以柄，甚至祸从口出。

《厚黑学》认为，人不为己，天诛地灭。换句话说，人只有先求安身立命，适应环境，然后才能设法改造环境，顺利地走上成功之道。因此，说话小心些，为人谨慎些，对避开生活的误区，使自己置身于进可攻、退可守的有利位置，牢牢地把握人生的主动权，无疑是有益的。

况且，一个毫无城府、喋喋不休的人，会显得浅薄俗气、缺乏涵养而不受欢迎。西方有句谚语说得好："上帝之所以给人一个嘴巴、两只耳朵，就是要人多听少说。"

做一个在社会上混的场面人，社交活动不免与自己所在的单位有关。下班之后，与同事一起喝杯酒，聊聊天，不但有助于日常工作，还可能知道与单位有关的消息。因此，单位举办的各种聚会，自然要积极参加，就是与同事及上司打上一两场"社交麻将"也很有必要，但有一点要时刻切记：不可随便与任何人交心。

同事之间，只有在大家都放弃了相互竞争，或明知竞争也无用的情况下，才会有友谊的存在。有利益上的竞争与冲突，同事之间就不可能有真正的友谊。如果轻易地交出真心，甚至动了真感情，只会自寻烦恼。

比如说，甲与乙是同年毕业并且同时进单位工作的，而且两人是好朋友，可现在只有一个升职的机会，如果甲升了级，乙没有升，乙会怎样想呢？乙如果继续与甲友好，免不了会被人认为趋炎附势。而成为朋友上司的甲，即使想主动对乙友好，也不可能像往日那样自然。

2. 随时注意保护自己。蓝领与白领不同的地方之一，是蓝领向上流动性不大，升迁的机会不多。因此，蓝领工人打的是正规战术，集体讨价还价，争取共同的利益。而白领阶层则大多都有个别拼搏的机会，获得升迁是单打独斗的结果，甚至

是踩着别人的肩膀往上爬的结果。因此白领之间不但没有蓝领的那种同志感情，往往还互相猜忌，尔虞我诈。这种生存竞争环境，犹如深人敌后、孤军作战的游击队。

是游击队，就得打游击战！游击战的最高原则是“保存自己，消灭敌人。”许多力争上游的白领，很注意将对手打倒，却往往不善于保护自己，这是不足取的。《厚黑学》认为：一方面要友好竞争，另一方面更要在众人的竞争中保存自己，在势孤力弱的情况下，就要夹紧尾巴，千万不要露出自己全力拚搏、一心往上爬的野心，以免成为众矢之的。

俗语说，“不招人忌是庸才”，但在一个小圈子里，招人忌者是蠢才。精通待人处世厚黑之道者，往往在积极争取往上前进的同时，还能很自然地摆出一副“只问耕耘，不问收获”的超然态度。

3. 别替人背黑锅。在任何一个单位里，做事好坏对错，很多时候是由上司主观决定的。如果上司意志强，下属多少都要努力工作；上司若自以为是，下属便会唯唯诺诺。但有一些上司只是向他的上司交功课而已，工作敷衍了事，得过且过。在这样的环境之下，最重要的事情就是不要出事，一切如常，就不会勾起上司的雷霆之怒。但如果出现差错，上司为了向他的上司交代，就会抓住一个人做替罪羊。这种情况，俗话叫做“背黑锅”。虽然说有的时候替上司背黑锅，能够换来更大的回报，但大多数情况下，替别人背黑锅是非常划不来的蠢事。

不背黑锅的方法其实很简单。最简单易行的就是不冒险，不马虎，事事有根据，白纸黑字，即使错了也有充分的理由解释。另一方面，一件事的对错，错的大小，应否追究，以及应该如何处罚，往往都是上司决定。大事化小或小题大作，都在主管上司的一念之间。因此，在这种情况下，人缘好，特别是与上司的关系不错，就会较少获罪。

〔第三篇〕

绷道篇：

装腔作势，软硬兼施

“绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，槃槃大才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓，有时甑子之权，不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟

——投其所好，看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以，对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸……出言之前应三思，力求辞能达意。只有你这样做了，定能获得好人缘。

美国耶鲁大学文学教授威廉·费尔普在他的《论人性》一文中曾说："我八岁的时候有一次到姨妈家里去度周末。晚上，有一个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，便把注意力集中到我的身上来。那时我正对帆船十分着迷，这位中年人就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，甚至当他走的时候心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我对姨妈说：'这个人真好，他对帆船那么有兴趣！'可是姨妈却淡淡地说：'他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢。'我非常诧异，说：

‘那他怎么会和我谈得那么起劲呢?’姨妈的回答使我永远也忘不了。她说:‘因为你对帆船有兴趣,他就谈一些使你高兴的事。他这样做是为了使自己受欢迎。’”这样做狡猾吗?不!这叫投其所好,看人下菜碟。谁不希望别人对自己最喜欢的事物感兴趣呢?

有人说,有一千个人就有一千种性格。这从人的性格多样性和差异性角度来看,的确是如此。据此,在待人处世中,学会对人的性格作具体分析,看人下菜碟,对性格活泼者可以随意调侃,开个玩笑什么的也可以;对秉性拘谨而抑郁者,则宜于推心置腹地促膝谈心;对于性情耿直者,可以直言不讳,即使偶有失言,也无碍大事;而对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸,出言之前应三思,力求辞能达意。厚黑教主李宗吾认为,在待人处世中,只要你这样做了,定能获得好人缘。

◎ 腰里别冲牌,谁来跟谁玩

俗话说“软的怕硬的,硬的怕不要命的”,吃柿子专捡软的捏。生活中一些蛮横霸道的恶人之所以能够得意一时,就是因为社会上老实人太多。他们作威作福、发火撒气往往找那些软弱善良者,因为他们清楚,这样做并不会招致什么值得忧虑的后果。在我们身边的环境里到处都有这样的受气者,他们看起来软弱可欺,最终也必然为人所欺。因为一个人表面上的软弱事实上也助长和纵容了别人侵犯你的欲望。

人是应该有一点锋芒的,虽然在待人处世中没必要像刺猬那样全副武装,浑身带刺,至少也要像那些凶猛的动物一样,让人觉得你不好惹才是。特别是对于那些没事找事的恶人,你只能是“腰里别冲牌,谁来跟谁玩”。

树立一个不好惹的形象,是确保自己不受欺侮的一条很重要的厚黑处世技巧。这一形象在时刻提醒别人,招惹你是要承担后果并付出更大代价的。

有这样一则真实的故事，倒是可以给我们一些启示。它说的是在20世纪80年代中期南方某地一个集贸市场上，有一个泼皮无赖，仗着自己练过几天功夫，会耍几手三角猫儿的拳脚，在小镇的农贸市场上为非作歹、为所欲为。最令人气愤的是，他总是拎了这个摊位的鸡，又拿了那个案子上的肉，却总是不给钱。谁要向他讨，他就说先赊着以后一块儿给。可谁真向他要时，他便会大打出手，或是想法子弄得你无法在此地呆下去。大家对这样一个无赖小人真是敢怒而不敢言。

然而有一天，这个无赖却碰到了茬儿上。一大早无赖就来到市场上，只见他走到一个猪肉摊前，用右手点着一块肉要摊主割下来给他，那位摊主也是位青年，听他一说，二话不讲，操起刀就在案子边的条石上霍霍地磨了起来。这个无赖见此，也只好站在那等着。此时，摊边上的人开始聚拢过来，一半是看热闹，一半是想亲眼目睹一下这个无赖如何横行霸道。岂知，这位摊主磨了好几分钟还没有罢手。此时，无赖急了，张口就骂，要摊主快点儿。只见这位摊主不慌不忙地应了一声，把磨得锃亮的刀往阳光下一摆，一道寒光直照到无赖的眼睛上去。无赖心中一惊，不由得打了一个冷颤。他又催摊主赶快割肉，但语气明显缓和了一些。摊主拿着刀，对着这个无赖想要的那块肉就砍下去，只听“刷”地一声，一大块齐整整的肉就被割了下来。更令人叫绝的是，也就这一刀，把肉中连着的骨头也齐齐地砍断了。见此情形，这个无赖心中又是一愣。然而，事情还没有完，摊主把肉砍好之后，并不是像往常那样，把刀搁在案子上就算了，而是出乎意料之外地朝身边几尺远的一块木板上扔去。随着“啪”地一声响，那把剁肉刀便插在木板上，与其它几把并排，排列得非常整齐。哦！原来这是他的刀板。同样令人奇怪的是，这回无赖并没有像往常那样，拿起肉扬长而去，而是叫摊主称了称，乖乖地如数把钱交了。

究竟是什么力量使摊主在默默的无声之中征服了无赖呢？看了这个小故事，人们自然会想到那把刀，以及摊主熟练的技

艺。但是，这则故事告诉我们的是：通过某种形式、某种物品、某个动作，给小人一种暗示，自己绝对不是好惹的，更不是好欺负的。实际上是在告诉小人，一旦被逼急了，羔羊也会变成猛虎的，“兔子急了还会咬人”，更何况人！这里，虽然没有明火执杖的对抗，没有拳脚相见的冲突，但它也是一种较量，是一种力量和意志、人格的显示。你可能不一定有刀，但你有自己的工具和手，它们同样可以帮助你表现自己的力量和尊严。

一个人在社会中生存和发展，只要能够显示出你是一个不容欺侮的人，你就能够做到不受气。当然你不必现还现报、立竿见影，只要能抓住一两件事，大做文章，让冒犯者品尝到你的厉害，就能收到一种“杀鸡给猴看”的效果，起到某种普遍性的威胁作用。这就好像是冷战时期美苏的核威胁，因为谁都知道它的威力，所以谁也不敢试。不在数量多少，只要你拥有了原子弹，别人就不敢小瞧。

哪些形象最不易受欺侮呢？这里不妨略举一二：

其一，泼辣的形象。所谓的泼辣，便是敢说别人不好意思说出口的话，敢为别人不好意思表现的举动。谁敢让他受气，谁当面就会下不来台。他敢哭敢闹、敢拼敢骂，口才好，又敢揭对方的老底儿，所以，很少有人敢惹这种人，以免自讨没趣。

其二，爱玩儿命的形象。其实，人类一切的弱点都可归结为一个“怕”字，而怕死则是人类最本能的一种东西。那些爱玩儿命的主，往往喜欢用武力解决问题，以玉石俱焚的态度来实现自己的意志，这种游戏自然是常人不敢玩，而且也玩不起的。

其三，有仇必报的形象。人人都知道，仇恨是一种非常可怕的东西，而其最可怕的地方莫过于它的爆发没有时间的限制，令人防不胜防。所谓君子报仇十年不晚，就是这个意思。当然，我们这里并非提倡人们动不动就去玩儿命，而是说在大

是大非的原则问题上，应该做到还以颜色。

其四，实力派形象。塑造实力派形象就是要你在平时就要注意展示你雄厚的力量，比如，令人可羡慕的专业本领、广泛的人际关系、神秘莫测的后台等等，这些都会在周围的人群中造成一种印象，即：你是一个能量巨大的人，不发威则已，一旦发威则让人难当。所以，人们一般不敢招惹这类人物，塑造这种形象的人也很少受气。

总而言之，树立一个不好惹、不受气甚至敢玩命的形象是很重要的，有了这一形象，就好比是种下了一棵大树，从此，你便可以在树荫下纳凉，再也不用担心别人敢平白无故地欺侮和招惹你。

◎ 让上司成为升迁的垫脚石

“谁是一般员工的劲敌?”换句话说，你要想发展，谁是你最需要扳倒的人？对这个问题，大部分人可能都会立刻回答：“是同期进入公司的人。”其实，这是一个非常大的误解，因为对员工而言，最大最强而又最需要小心戒备的劲敌，就是他的顶头上司。

理由很简单，假设你现在是公司的一般员工，你的顶头上司是现任的科长，你当上科长他又升为处长，你当上处长他又升为总经理，假如你以后成功地当上总经理，他又成了董事的话，你和你目前的顶头上司，关系应该可以保持友好融洽。但是，实际上不可能事事如此顺合人意。

一般职员想要出人头地，就如同参加障碍赛跑。要想以一般职员的身份，拔得头彩夺得冠军，就必须首先跨越顶头上司这个障碍。自然，你的顶头上司对此是一清二楚的。

在升迁仪式上的致谢词里，有人会说，“我之所以有今天，都是上司的提携所赐……”其实这都只不过是冠冕堂皇的社交辞令，又多少是出自真心呢?

从人的本性来看，《厚黑学》认为：上司是不会提拔有可能成为自己竞争对手的部下的。相反，如何淹灭部下绽放的光彩，挤压部下使其不见天日，才是上司处心积虑的。这种情况固然是人们所不愿意看到的，却是现实生活中客观存在的现实。

上司与部下是竞争对手，很多人一定觉得不可思议。这里，不妨以几年前美国某航空公司连续发生的不幸事故作为证明。

该航空公司的工会势力非常强大，一有情况发生，就立刻采取罢工的过激行为与公司对抗。公司的决策层总想避免发生罢工，但就是无法做到。于是，一些有智之士就想出一个“妙法”，把机长全部调换由管理阶层（亦即非工会的人）来担当。如此一来，即使工会罢工，飞机依旧可以照开无误。大家一致认为这是一个好主意，就决定采取这个方法。此即所谓的“机长管理职制度。”

但是，自从这个所谓的“机长管理职制度”实行之后，该航空公司却接连地发生了好几起人命关天的大事故。为此，大家都猜测这些事故是否和制度之间有因果关系，更有人指明，“机长管理职制度”就是造成事故的最大原因。

理由是：飞机操纵室里有机长和副机长，在“机长管理职制度”之前，两者的关系是同属一个工作岗位的伙伴，最多也是前辈与后辈的关系罢了。但是，机长改由管理阶层担任后，机长的工作中还附加了对部下勤务的评定。两者之间的关系就纯粹是上司与部下，也就是打分数与被打分数者之间的关系。

在这种上下级关系中，如果副机长想要升为机长，就必须依赖机长给予优异的工作评定。而从机长的立场来看，如果给下属分数打得太高，副机长就要升格为机长，那自己的机长宝座岂不是面临着江山易主的危险？于是，为保住自己的职位，机长就必须专找副机长的茬儿，尽量压制副机长的成绩，给他

不好的成绩。如此一来，机长在副机长的眼里，就变成阻碍自己升迁的最大敌人了。

在这种情况下，以往是同等科技人才且关系良好的机长与副机长，已经被“机长管理职制度”所破坏，演变成敌我的对立关系。原本应该彼此通力合作才能完成安全飞行的机长与副机长，却在狭小的操纵室里，彼此疑神疑鬼、勾心斗角，这样怎能期望有平安的飞行呢？

既然你已经明了顶头上司是你升迁的最大障碍，那么如何与他相处呢？待人处世厚黑之道认为，不外乎有两点：

其一，你在单位的根基还不深，资历也太浅，即使顶头上司易人，空下来的位置也轮不上你，那么最好还是让现在的上司暂时替你把位置先占着。在这种情况下，你惟一需要做的就是全力帮助上司干好工作。因为，不管你有没有越级的上司做靠山，顶头上司始终都是要时常相对的，而且他掌握着你的命运，是不能不认真对待的人。

其二，假若顶头上司离开，能够接替之人非你莫属的话，那就想尽一切办法赶紧除掉他，让他越快滚蛋越好。至于如何将对方除掉，让他成为你升迁路上的垫脚石，《厚黑学》告诉你几手杀招，不妨一试：

1. 如果对方属于“拼命三郎”型，那就给他来个火上浇油。因为“三郎”既然已决心拚命，身为部下的何必要阻挡呢？不如顺势推他一把，叫他快些拚掉老命。

当他偶而请病假或事假，不要忘了打电话到他家说：“哎呀，科长不在，我们全都慌了手脚。”最好是能逼他重新披挂上阵，带病坚持工作，大耗元气，否则也要在他心中留些疙瘩，让他不能安心度假和养病。

一旦“三郎”病重住院，记得每周去看他一次，所有的主管都视自己的部门为地盘，久未坐镇，就会担心大权旁落，甚至害怕自己的位置被别人顶替了。针对这种心理，你今天可以这样说：“科长放心休养，科里有我们在，一切没问题。”

明天又可以那样说："总经理最近常跟某科科长去打高尔夫球。"后面再加一把火，对他说："有好几个客户来公司找你，听说你病了他们都很遗憾。"如此这般，"三郎"死期不远矣！

2. 如果对方属于"自我膨胀"型，那就捧杀他，让他尽快爆炸毁灭。

在日常工作中，你不妨时常叹口气说："像某某科长那么有实力的人，呆在这家公司真是太委屈他了，不但浪费了人才，也是国家和社会的损失。唉，可惜呀可惜！"这些表演不必当着上司的面做，只要一个月做几次，早晚上司都会从侧面听到，这样效果更好。

总有一天上司会认真地想："果真如此？"由于"自己是不是天才"是个很愉快的话题，一开头他可能会欲罢不能，想久了更是觉得理所当然，因为人类总免不了会犯自我膨胀的毛病。

其实，所谓"实力"只是"应付公司要求的能力"，各行各业需要不同的人才，一旦他萌发了"我在其他公司可能更有发展"的信心，便会做出许多冒险的动作来。

3. 如果对方属于"忧郁内向"型，那就设法给他施压，让他在压力下不堪重负。

对上班族而言，看似最有用其实却最没用的就是那些以畅销为目的的管理书籍了。这些大作常常标榜简明易懂，事实上却为了简明，不惜以风趣、新奇、诉诸权威来代替复杂的分析，这些读物刚刚出版时，广告自吹自擂，仿佛它要一语道破时代的盲点，不料同类书籍一本接一本地出现，仿佛武侠小说中的武林第一高手是被更高的高手取代，叫人不知道看哪一个才好。

但是，花钱买这些书的上班族却大有人在，原因何在？在于害怕自己跟不上潮流，不知道别人在想些什么。基于以上心理，你一定要常常推荐"好书"给上司说："这本书的观念不错。"或者说："这本书很有启发性。"

当你的上司脑袋里塞满了空洞文字，又担心部下读书时间比他多，掌握的新知识比他多时，他的压力可想而知。时间久了，他怎么可能受得了！

4. 如果对方属于“粗犷豪放”型，那就用婆婆妈妈的琐碎事让他心烦意乱。

上司之所以是上司，主要在于他常要站在高位下判断，因此我们要大量提供各种问题让他烦心，再琐碎的小事都采取恭候圣裁的策略，譬如说：“您要搭出租车去还是坐公交车？”“中午要在中餐厅吃炒菜，还是吃火锅？”

当然，婆婆妈妈久了，难免惹火对方，上司会说：“随便好了。”这时你千万要厚下脸皮，继续不急不慢地说：“火锅的确不错，现煮现吃，味道好，可是偶而吃一点道地的地方小菜也无妨，萝卜干炒蛋您喜欢吗？对了，要不我们去吃日本料理？”

在任何人的耳中，你的话都是关怀备至，可是由于上司是那种粗犷豪放，对琐碎事缺乏耐心的人，这种说话方式保证能大耗他的元气，不把他搞得头昏脑胀才怪哩！

5. 如果对方属于“谨小慎微”没什么大毛病的人，那就给他扣顶“吝啬鬼”的帽子。

通常情况下，当我们说别人坏话时，听者常会紧张起来，可是当我们说某某人是一个小气鬼时，大家却能笑着接受。也许大家早在心中已认定有权有势的人常常很齐啬，也有可能“齐啬”是最温和的攻击字眼。

因此，在和上司共餐、共搭计程车时，要抢先付钱，事后再以一副委屈的表情向同事说：“那家伙真不怎么样，特别爱贪小便宜，每次付钱都慢吞吞地掏腰包，要不然就是拿张百元大钞付小费，我只好说，我有零钱。”相信大家听了肯定会在哈哈大笑之后，对这位上司产生恶感。如此，你就成功了。

◎ 忠臣能事二主，好女可嫁二夫

中国有句老话叫做，“忠臣不事二主，好女不嫁二夫”。其实，从《厚黑学》角度来看，持这种观点的人未免太过迂腐。常言道，“良禽择木而栖，良臣择主而事”。倘若遇到一个丝毫也不赏识你的上司，整天度日如年处于水深火热之中，尽管你使尽浑身的解数也永无出头之日。在这种情况下，弃暗投明改换门庭也并不是什么难堪的事。或者你所遇到的上司，根本就是那扶不起来的阿斗一个，那又何必跟着他活受罪呢？“男怕入错行，女怕嫁错郎”，《厚黑学》却认为，“入错行”与“嫁错郎”都不可怕，最可怕的是知错不改。天下之大，为什么非要在一棵树上吊死呢？“入错行”跳槽重新选择就是了，“嫁错郎”赶紧离婚另寻如意郎君。

中国古代最著名的谋略家姜子牙，既是一位善于出谋划策的谋略大师，更是一位道行极深的厚黑大师，在当时那种以当“忠臣”为荣的时代，姜子牙才不管什么“忠”与“不忠”，在他眼里根本就没有什么能不能“事二主”，而是巧用计策，果断地投入“二主”的怀抱，并且鼓动和帮着“二主”毫不手软地夺了“先主”的江山社稷。

姜子牙，本名吕尚，是我国上古时期最为著名的政治家和军事家。姜子牙生活在商期末年，当时纣王无道，荒淫无度，社会矛盾急剧激化。与此同时，商王朝周围各诸侯国迅速掘起，特别是西伯姬昌（即周文王）励精图志，大有代殷商之势。

姜子牙生逢乱世，虽有经天纬地之才，无奈报国无门，潦倒半生。他曾在商王宫中做过多年小吏，虽然职低位卑，但却处处留心。他看到商纣王整天沉缅酒色，荒废国政，几次想冒死进谏。一则想救民于水火，二则可以因此受到商纣王的赏识，求得高官厚禄。然而姜子牙后来见到大臣比干等人皆因直

谏而送了命，只好把话强咽回肚中，他料定商朝气数已尽，商纣王已不可救药，自己不愿糊里糊涂地替无道的商纣王殉葬。于是，便决定另攀高枝，改换门庭。

当时，姬昌立志复兴周国，除掉纣王，求贤若渴，正是用人之时。姜子牙为了引起姬昌的注意，一开始便能获得姬昌的器重，便采取欲擒故纵的策略，在渭水之滨的兹泉垂钩钓鱼。这个地方风景秀丽，人迹罕至，是个隐居的好地方。当然，姜子牙并非是要在这里老死林下，而是在此静观世变，待机而行。

这一天，姜子牙听说姬昌要来附近行围打猎，便假装在兹泉垂钓。这时候，姜子牙还是个无名之辈，身为西伯的姬昌当然不会认得他，但姜子牙却见过姬昌。为了引起姬昌的注意，他故意把鱼钩提离水面三尺以上，而且钩上也不放鱼饵。这种荒诞的举动，果然让姬昌觉得奇怪，便走上前充满好奇地问道："别人垂钓均以诱饵，钩系水中。先生这般钓法，能使鱼上钩吗？"

姜子牙见姬昌对人态度谦和，对自己这个年迈的老者，没有一点"伯爵"的架子，果然是个非凡人物，便进一步试探道："休道钩离奇，自有负命者。世人皆知纣王无道，可是西伯长子就甘愿上钩。纣王自以为智足以拒谏，言足以饰非，却放跑了有取而代之之心的西伯姬昌。"

姬昌闻听此言，大吃一惊。心想：这位老人身居深山，何以能知天下大事？更为不解的是，他怎能把我姬昌的心迹看得如此透彻？肯定不是凡人！便赶紧躬身施礼，态度诚恳地说道："愿闻贤士大名？"

"在下并非贤士，乃老朽吕尚是也。"

"刚才偶听先生所言，真知灼见，字字珠玑，不瞒先生，足下就是你说到的姬昌。"

姜子牙此时才装出一副吃惊的样子，诚惶诚恐地说："老朽不知，痴言妄语，请西伯恕罪。"

姬昌连忙诚恳地说道："先生何出此言！今纣王无道，天下纷纷，如先生不弃，请您随我出山，兴周灭商，拯救黎民百姓。"

姜子牙假意客套了一番，即随同姬昌一起乘车回宫，一路上纵论天下大势，口若悬河。姬昌如鱼得水，相见恨晚，回宫之后，立即拜姜子牙为太师，视为心腹。从此以后，姜子牙官运亨通，飞黄腾达，并且为灭商兴周出了大力。

俗话说，姜太公钓鱼愿者上钩。作为一个老谋深算的厚黑大师，在商纣王这棵大树即将倒下，无法再行依靠的时候，姜子牙略施小计便攀上了姬昌这棵长势茂盛的大树。果断地弃暗投明，"事二主"做了周朝的太师。倘若他愚顽地报定"忠臣不事二主"的陈腐观念，恐怕到老死也不过是商纣王宫中一个叫不上名字的小官吏，永无出头之日。

姜子牙，真可谓"识时务者为俊杰"的厚黑大师！

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾

——虽然说人想出头是天经地义的事，可是如果强出头那就大错特错了。『烦恼皆因强出头』，当时机不到的时候，最好还是先把头尾都藏起来吧。

每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头，可是老祖宗却告诫人们说“烦恼皆因强出头”，这一句话可说是待人处世厚黑之道中的经验之谈。

首先，人想出头是天经地义之事，不想出头的不是淡泊明志，大概就是白痴了。在自我压力、环境压力之下，要逃出出头的自我要求是很难的。那么为何又说“烦恼皆因强出头”？需要从“强”这个字说起，“强”在这里有两个意思。

第一个意思是勉强，也就是说，自己的能力还不够，却勉强去做某些事。固然勉强去做也有可能获得意外的成功，但这种可能性不大，最可能的结果是：做失败了，折损了自己的壮志，也惹来一些嘲笑。虽然说“失败为成功之母”不是没有道理，可是在别人眼中，你的失败却几乎与能力不足和自不量力划等号。在由别人分配机会的竞争环境里，失败是一种致命伤，而且还会成为烙印，跟你一辈子，这是现实社会严酷性的写真，也是你强出头的最大烦恼。

第二个意思是强力，也就是说，自己虽然有足够的能力，可是客观环境却还未成熟，所谓客观环境是指大势和人势，大势是天时地利的大环境，人势是周围人对你支持的程度。大势如果不合，以本身的能力强力出头，即使成功，也会多花很多力气；人势若无，想强力出头，必会遭到别人的打压和排挤甚至由于你的出头而伤害到别人，种下仇恨的种子，冤冤相报，没完没了。这也是强出头的烦恼。

所以，在待人处世之中，想出头，千万不要强出头。不强出头，自然可以降低损伤，可以和旁人维持和谐的关系，也可以透过冷静的观察，掌握大环境的脉搏，等各方面的条件皆已成熟，自然便可出头。

◎ 在人屋檐下，一定要低头

老百姓有一句俗语，叫做“人在屋檐下，不得不低头”意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让，但对于这种情况，不同的人可能会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨炼自己的机会，借此取得休生养息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沉；那些经不起困难和挫折的人，往往将此看作是事业的尽头，或是畏缩不前，不愿想法克服眼前的困难，只是一味地怨天尤人或听天由命。

虽然“在人屋檐下，不得不低头”这句话，可以说洞澈

世事人情，相当有智慧。可是《厚黑学》却仍然认为这句话有加以修正的必要。因为“不得不”实在充满了无奈、勉强和不情愿，这种低头太痛苦了，也太消极，因此这句话应改为“在人屋檐下，‘一定’要低头”！

厚黑大师把“不得不”改成“一定”并不是在玩什么文字游戏，而是有很多考虑的。

所谓的“屋檐”，说明白些，就是别人的势力范围，换句话说，只要你人在这势力范围之中，并且靠这势力生存，那么你就在别人的屋檐下了。这屋檐有的很高，任何人都可抬头站着，但这种屋檐不多，以人类容易排斥“非我族群”的天性来看，大部分的屋檐都是非常低的！也就是说，进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意的排斥和限制，不知从何而来的欺压，这种情形在你的一生当中，至少会发生一次以上。除非你有自己的一片天空，是个强人，不用靠别人来过日子。可是你能保证你一辈子都可以如此自由自在，不用在人屋檐下避避风雨吗？所以，在人屋檐下的心态就有必要调整了。

厚黑教主的主张是：只要是在别人的屋檐下，就“一定”要厚起脸皮低头，不用别人来提醒，也不用撞到屋檐了才低头。这是一种对客观环境的理性认知，没有丝毫勉强，所以根本不要有什么不好意思和抹不开面子。与生存相比，脸面又值多少钱？在生存与脸面相矛盾时，还是生存第一！这就是待人处世厚黑之道的基本宗旨。

“一定要低头”，起码有这样几个好处：不会因为不情愿低头而碰破了头；因为你很自然地就低下了头，而不致成为明显的目标；不会因为沉不住气而想把“屋檐”拆了。要知道，不管拆得掉拆不掉，你总要受伤的，因为老祖宗早就有“伤敌一千，自损八百”的古训。不会因为脖子太酸，忍受不了而离开能够躲风避雨的“屋檐”。离开不是不可以，但要去那里？这是必须考虑的。而且离开想再回来，那是很不容易的。

在“屋檐”下待久了，就有可能成为屋内的一员，甚至还有可能把屋内人赶出来，自己当主人。

在中国历史上，政治斗争、军事斗争乃至权力斗争，极其复杂，有时更是瞬息万变，忍受暂时的屈辱，厚脸低头磨炼自己的意志，寻找合适的机会，也就成了一个成功者所必不可少的心理素质。所谓“尺蠖之曲，以求伸也，龙蛇之蛰，以求存也。”正是这个意思。西汉时期的韩信忍胯下之辱正是这种“一定要低头”的最好体现。因为他不低头就把自己弄到和地痞无赖同等的地步，奋起还击，闹出人命吃官司不说，很可能赔上一条小命。

另一种更高层次上的“一定要低头”，是有意识地主动消隐一个阶段，借这一阶段来了解各方面的情况，消除各方面的隐患，为将来的大举行动做好前期的准备工作。隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军，因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊（即唐太祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，悉心结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，许多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，多少有点猜疑之心。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道：“会死吗?”

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道迟早为隋炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好缩头隐忍，等待时机。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，整天沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。试想，如果当初李渊不低头，或者头低得稍微有点勉强，很可能就被正猜疑他的隋炀帝杨广送上了断头

台，哪里还会有后来的太原起兵和大唐帝国的建立。

在待人处世中，“一定要低头”的目的是为了让自己与现实环境有和谐的关系，把二者的磨擦降至最低，是为了保存自己的能量，好走更长远的路，更为了把不利的环境转化成对你有利的力量，这是处世的一种柔韧，一种权变，更是最高明的生存智慧。

《厚黑学》告诉你：“在人屋檐下”是待人处世经常遇到的情况，它会以很多不同的方式出现，当你看到了“屋檐”，请不要“不得不”，而要告诉自己：“一定要低头”！当然，“一定要低头”，脖子也会酸，但揉一揉也就过去了。

◎ 做自己该做的事，休管他人论短长

《厚黑学》是一门人人心里喜爱但人人嘴里痛骂的处世绝学，厚黑得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，进而俯首称臣，甘居人下。或者是他人的讥讽嘲笑，一触即跳，整天与人斗得浑天黑地，或者是两败俱伤。这种缺乏厚黑起码修养的人，不可能有什么大的出息。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“老子曰：‘上士闻道，勤而行之，中士闻道，若存若亡，下士闻道则大笑。不笑不足以为道。’滔滔天下，皆周程朱信徒也，皆达尔文信徒也，一听见厚黑学三个字，即破口大骂，吾因续老子之语曰：‘下下士闻道则大骂，不骂不足以为道。’”

待人处世中，人们之所以认为自己某种需要的满足小于别人，完全是因为把自己这种需要的满足程度同别人相比较。比如甲乙两人干同一工种，甲头脑灵活，手脚勤快，产值利润高，工资奖金自然就高。乙如果是个脸皮薄小心眼的人，自卑之余肯定会产生强烈的嫉妒。即使表面不说什么，心里却总以为人家偷工减料了，吹牛拍马了，设备先进了等等。受这种心

理因素的支配，乙和甲共事显然不会和睦。一个怀有强烈嫉妒心的人，不要说他会主动帮助别人，就是别人遇到困难一筹莫展的时候，他还会在一边幸灾乐祸。80 年代初，南方某地发生的一件真实的事就足以说明此点：有位个体户半夜发现有人乘隔壁店铺主人不在家而入室行窃。当时他的电话就装在床边竟然不向警方报警——因为平时这家店铺的生意比他好。

你想活得滋润，成为令人羡慕的待人处世厚黑高手，就不得不丢弃你用来饲喂心灵与情绪的那些腐败食物。什么是情绪上的腐败食物呢？那就是自我怜悯："为什么这种事情会发生在我的身上？"那就是嫉妒："我不认为他比我行，他只是走了狗运而已。"那就是焦虑与恐惧："这太可怕了！"除此之外，由偏见而产生的消极看法，也算是心中的腐败食物。别人可能由于你的长相、身材而对你歧视压迫，借此打击你的自信，但你一定不要被他们打倒。脸皮厚一点，什么也都无所谓了。

当然，行厚黑贵在坚持，即使在睡梦之中，也都片刻不能忘记。"君子无终食之间违厚黑，造次必于是，颠沛必于是。"这个道理很简单，就像"养兵千日，用兵一时"的俗语一样，虽然战争并没有爆发，可你能有片刻地松懈吗？老虎和狮子能不随时提高警觉吗？真正的厚黑处世大师，可以说是百折不挠，愈挫愈勇，富贵不忘厚黑，贫贱不离厚黑，威武不改厚黑。因此，李宗吾认为，不能如此，便不配行厚黑。

杰斯特·哈斯顿虽然是个地地道道的黑人，却算得上是美国国宝。因为美国境内所有的合唱团，都免不了唱上一两首他的歌曲，而在黑人灵魂音乐的创作上，他也是世界级的顶尖高手，无人能望其项背。有一次别人问他说："杰斯特，你有没有遭受过种族歧视呢？"

"噢，我这辈子一直都受到歧视。不过，我认为自己不该反应过度。因此，我尝试对别人的歧视充耳不闻。虽然，我无

法完全释怀，但我从不记恨，脸上任何时候都不表现出来。”

由此看来，杰斯特是个深谙厚黑精髓的“洋厚黑大师”，因为他知道如何丢弃心中腐败的食物，如何以厚脸消除别人的偏见。因此，他一直都是不同种族间的沟通桥梁。他的歌曲突破种族的歧视，唱遍世界各地。

现实生活中，凡不能正确对待别人的人，就一定不能正确地对待自己。见到别人做出成绩，出了名，就认为那有什么了不起，甚至千方百计诋毁贬损别人；见到别人不如自己又冷嘲热讽，借压低别人来抬高自己。处处要求别人尊重自己，而自己却不去尊重别人。在处理重大问题上，意气用事，我行我素，主观武断。像这样的人，干事业、搞工作，成事不足，败事有余，在社会上恐怕也很难与别人和睦相处。

有位厚黑高手曾经这样说，大街上有人骂他，他连头都不回，他根本不想知道骂他的人是谁。因为人生如此短暂和宝贵，要做的事情太多，何必为这种令人不愉快的事情浪费时间呢？这位先生的厚黑术的确修炼的极到家，知道该干什么和不该干什么，知道什么事情应该认真，什么事情可以不屑一顾。当然，要真正做到这一点是很不容易的，需要经过长期的磨炼。如果我们明确了那些事情可以不认真，可以敷衍了事，我们就能腾出时间和精力，全力以赴认真地去做该做的事，我们成功的机会和希望就会大大增加。与此同时，由于我们变得脸厚心宽，不与人计较，人们就会乐于同我们交往，我们的朋友就会越来越多。事业的成功伴随着社交的成功，岂非人生一大幸事乎？

◎ 任何时候都不可轻视对手

精通厚黑之道的人，即使在功成名就时也时刻保持清醒的头脑，居安思危。因为他知道，任何时候的轻敌都只会给自己

带来麻烦。

楚国令尹斗越椒，自恃先辈有功，治国有方，自己在位期间人民安居乐业，众人臣服。所以从楚庄王削弱了他的权力以后，便怀恨在心，久而久之，起了谋反之心。后来，楚庄王出征讨伐陆浑，斗越椒见机会已到，便发动本族人起来反叛，与庄王交战。斗越椒拉弓挺戟，来回驰骋，威风凛凛，楚兵见此面带惧色，楚庄王只好决定智取。

第二天早晨鸡叫时，楚庄王带领军队退去。斗越椒得到消息后率领众人来追。楚军日夜兼程，已到竟陵以北。斗越椒跑了一天一夜二百多里路，到了清河桥。楚军在桥北埋锅做饭，看到追兵来到，弃掉锅灶慌忙逃走。斗越椒下令："捉住庄王，才能吃早饭。"众人只能忍饥挨饿，勉强前进，终于追上了楚将负羁的队伍。斗越椒问道："楚王在哪里？"负羁说："我看你的上兵又困又饿，不如先吃饱了再去抓楚王吧！"斗越椒听信了他的话，下令停车做饭。谁知，饭还没有熟，只见楚公子侧、公子婴齐分率两路大军杀到。斗越椒狼狈逃蹿，奔到清河桥，桥已被楚王拆断，绝了后路。斗越椒吩咐左右测量水的深浅，做渡河的准备。忽听河对岸一声炮响，楚军在河边大喊："乐伯在此，逆贼越椒快下马受擒！"斗越椒大怒，下令隔河放箭。

这时，乐伯军中有一小兵，箭射得极好，叫养繇基，军中称他是神箭养叔。他请求乐伯，要和斗越椒比箭。得到应允后，养繇基在河口大喊："河这么宽，箭怎么射到？听说令尹善于射箭，我想和你比个高低，让我们都立在桥墩上，各射三箭，死生由命！"斗越椒问："你是什么人？"养繇基回答道："我是乐伯将军部下的小卒养繇基。"斗越椒一听是个无名小辈，便轻蔑地说："你要与我比试，必须先让我射三箭。"养繇基说："别说射三箭，就是一百支箭我也不怕！躲闪的不算好汉！"于是，制止住各自的队伍。两人分别站在南北桥墩

上。斗越椒拉弓先发一箭，恨不得一箭把对方射到河里。谁知，养繇基远远望见箭只飞来，用弓稍一拨拉，那支箭早就落到水中，并高叫："快射！快射！"斗越椒又把第二支箭搭上弓弦，瞅准了，"嗖"地一声射出去。养繇基把身子一蹲，那支箭从头上飞了过去，斗越椒叫道："你说不许躲闪，为什么还蹲下来躲箭？不算大丈夫！"养繇基说："你还有一箭，我现在不躲了，要是这箭也射不中，该我射了！"斗越椒心想："他如果不躲闪，这支箭肯定能射中。"便取出第三支箭，端端正正地射去，叫声"中了！"只见养繇基两脚站定，箭到时，张开大口，恰好用嘴把箭咬住。斗越椒三箭都没射中，心中早已慌了，只是大丈夫一言既出，不好失信，毕竟他的脸皮还不够厚，便叫道："让你也射三箭，如果不中，还得我射。"养繇基笑着说："要是三箭才能射中你，那是初学箭的本事，我只射一箭，就让你命丧我手。"斗越椒说："别空口说大话，好歹就看你射了。"心里想："那里就能一箭射中？"

谁知养繇基的箭百发百中，他虚拉一弓，然后乘斗越椒躲闪之时，迅速射出一箭，直穿斗越椒的脑袋而过。可怜斗越椒勇力过人，却因轻视了养繇基这个无名小辈，并最终命丧养繇基之手。

再说那脸皮最厚的刘备，可以称得上是久经沙场的老帅了，自从桃园三结义带兵到彝陵布列军马，为关羽、张飞报仇，前后经过大小战役数百次，而且，彝陵布军更是他倾西蜀之兵，抱必胜之心来攻打吴国的，按说取胜应该没有多大问题。然而，最后的结果却是刘备大败而归，蜀国元气大伤，他无奈地只能在白帝城托孤给诸葛亮后一命呜呼了。分析起来看，把以厚立国的刘备害得如此惨的，也与斗越椒一样，是轻敌二字。

刘备下诏决定为"义弟"报仇讨伐东吴时，赵云曾进谏说："国贼乃是曹操，并非孙权。现在曹丕篡汉，神人共忿，

陛下不如早图关中，在渭河上流驻兵，制造势力来讨伐逆贼。这样一来，关东义士必定会热烈地迎接王师。假若放过曹魏而去攻伐孙吴，战争开始，又怎能很快解决呢？希望陛下详细考虑！”报仇为先的刘备不经考虑就一意孤行。赵云再劝道：“曹氏篡汉，这是公家之仇；孙吴杀关羽，这是私人之仇，希望陛下以天下为重”。

在蜀国大将中，最有远见、最大公无私的就是赵云。赵云的话千真万确。可是，刘备一句感情话就给顶了回去：“朕不为弟报仇，虽有万里江山，何足为贵？”

作为刘备的军师，诸葛亮平时的话几乎“一句顶一万句”，而这次诸葛亮的劝谏也完全失去了效果。最后，诸葛亮只好带领百官来启奏。诸葛亮很婉转、圆滑并且非常技巧地说：“陛下初登大位，如果是北讨汉贼以伸张大义的话，就应该亲自率领六军。但只是攻打孙吴，可以授命一员上将担任，何必亲自劳动圣驾呢？”诸葛亮言外之意很明显，就是要刘备分清公和私的关系。但是，刘备为了私情，一意孤行，连过去一向尊重军师诸葛亮计策的优点也抛到脑后了，以往一贯礼贤下士及民主的风度也全不要了。

当刘备不顾所有人的苦劝，率领浩浩荡荡连绵七百里的倾国大军向孙吴进军时，他听到孙权用陆逊为大都督，总制军马。刘备报仇心切，急令进兵生擒陆逊。马良劝谏说：“陆逊之才，不亚周郎，未可轻敌。”刘备听完马良的话，轻蔑地说：“朕用兵老矣，岂反不如一黄口孺子耶！”

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“用厚黑学以图谋一己之私利，是极卑劣之行为；用厚黑学以图谋众人之利，是至高无上之道德。因此，就人格言之，我们可下一公例曰：‘用厚黑学以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑学以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。’就成败言之，我们同样可下一公例曰：‘用厚黑学以图谋一己之私利，越厚黑越失败；

用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑越成功。”

由此可见，刘备为报私仇，而不计后果铤而走险，出兵伐吴，再加上骄傲轻敌，焉有不败之理。最后的结果也恰恰验证了李宗吾的观点，“刘备身经百战，矜骄极了，以为陆逊是个少年，根本不把他放在眼里。不知陆逊能够忍辱负重，是厚黑界后起之秀，猝然而起，出其不意，把这位老厚黑打得一败涂地。”

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己

——借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，大可以巧借各种『光』照亮自己，虽然这种做法不免有沽名钓誉之嫌，但却是卓有成效的捷径。

“借光”，从社会心理学的角度说，它是一种心理现象，国外叫做“哈洛效应”，是指由于外在力量的影响，而使事物增光添色。对于待人处世，借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。毫无疑问，在与人交往中，借助他人的面子和威名可以抬高自己。但如何为我所借？虽然众说不一，总不外乎厚黑二字。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，就可以巧借名人，如在谈话中很自然地常出现一些很有身份人的名字，别人就会觉得你不同寻常；巧借名地，如对有身份有地位的人常去的地方，你不要不好意思表白，就可以作为提高你的身份和能力的资本。巧借名言，你可以请社会

名流题词，请专家教授为你的书作个序，请明星为你签个名等等。这些做法虽然有沽名钓誉之嫌，但厚黑教主李宗吾却认为，它们是卓有成效的待人处世成功之道。

◎“势利”之人好处多多

一般来说，待人处世中朋友相交，应该“以情会友，别无所求”。谁要是在交往中过分看重对方的使用价值，然后想方设法接近他、利用他，就会被认为“太势利”。

但是，待人处世厚黑之道的看法却恰好相反，认为社交有信息共享、情感沟通、相求相助和相互利用这四个基本目标，绝对不能只强调信息共享、情感沟通而拒绝相求相助和相互利用，更不能把相求相助和相互利用都当成“势利”来看待。

我们不妨设想，有这么一个人，他既不能与你信息共享、情感沟通，也不能与你相求相助，更没有丝毫可以利用的价值，你会与他交朋友吗？恐怕不会。可见，人际交往还是有选择的，选择就是一种目标的体现，拒绝目标，也就是拒绝交往。

与人交往，首先，要认清目标，接着找有相同需求的人，最后与之联系，建立关系。有人单靠直觉与人相交；有人则要努力不懈，才能拓展交往的圈子。前者往往难以预料结果如何；后者比较知晓拉关系的“天时地利”。

善于与人相交的“势利”之人，是标准的厚黑社交高手，不管是在宴会、洽谈公事或私人聚会上，总是会掌握时机。对这些“沟通大师”而言，人生就是一场历险记，会议室、酒吧、街角、餐厅，甚至在澡堂里，处处都可以“增广见闻”。只要你多走动必有收获。

既然与人交往要视其利用价值而定，但对方的“利用价值”有时是直接的，有时是间接的，精通厚黑之道的人会结交有名望的人抬高自己的身份，或者掩盖自己的不义之举。

例如，萧望之本是汉朝一位德高望重的老臣，又是当世名儒，因受奸臣石显之排挤，心中积愤，自杀了。他的死，朝野上下，议论纷纷，都说是石显陷害致死。

此时，石显已任中书令。他听到这种议论，胆战心惊，担忧天下儒生群起而攻，就想出一个计策，前去结交一位经学名家。此人名叫贡禹，字少翁，琅玡人，以博通经义、品行高洁而闻名当世。宣帝时征为博士，作过凉州刺史、河南令。元帝初即位，征为谏大夫，多次向他询问政事，虚心听取他的意见。贡禹鉴于连年欠收，郡国贫困，朝政腐败，曾几次上书抨击朝廷奢侈，建议元帝选贤任能。诛奸邪，罢倡乐，修节俭，轻赋役。这些建议多被元帝采纳。朝臣多仰慕贡禹，乐于同他交往。

石显要结交贡禹，不是因为贡禹提出的建议利国利民，而是要借助贡禹的盛名，来掩盖自己的罪责。石显登门拜访，贡禹不便拒绝，只好虚与周旋。为了讨好贡禹，并标明自己为国荐贤，石显多次在元帝面前称赞贡禹的美德，又荐举贡禹为光禄大夫。后值御史大夫陈万年死，又荐举贡禹继任。这时，许多人都认为石显能如此荐贤举能，怎会嫉妒、谗毁萧望之呢？贡禹虽多次上书元帝建议诛除奸邪，但却无一次涉及宦官、外戚。这分明是贡禹以此表示对石显荐举自己位列三公的感激之情。石显借荐举贡禹的美名给自己涂上一层脂粉，隐藏起凶相，装饰成善面，蒙蔽那些不知者或糊涂者的眼睛，以解脱害人的罪责。然而风头一过，石显仍专权横行，凶相毕露。现在看来，石显结交贡禹，就是典型的“势利”行为。

◎ 替上司背黑锅没有错

在上司把某些本来与你无关的事故责任推到你身上时，也必须“忍”，并且不能在脸上显露出丝毫不满来。在待人处世中，尤其是在工作交往中，很可能会出现这样的情况，某件事

情明明是上级领导耽误了或处理不当，可在追究责任时，上面却指责你没有及时汇报，或汇报不准确，你应该怎么办？《厚黑学》认为，在不影响大局的情况下，不妨替上司把黑锅背起来。

在某机关中就曾出现过这样一件事。部里下达了一个关于质量检查的通知后，要求各省、地区的有关部门届时提供必要的材料，准备汇报，并安排必要的下基层厂矿检查。某市轻工局收到这份通知后，按惯例是先经过局办公室主任的手、再送交有关局长处理。这位局办公室主任看到此事比较急，当天便把通知送往主管的某局长办公室。当时，这位局长正在接电话，看见主任进来后，只是用眼睛示意一下，让他放在桌上即可。于是主任照办了。然而，就在检查小组即将到来的前一天，部里来电话告知到达日期，请安排住宿时，这位主管局长才记起此事。他气冲冲地把办公室主任叫来，一顿呵斥，批评他耽误了事。在这种情况下，尽管办公室主任深知自己并没有耽误事，真正耽误事情的正是这位主管局长自己，可他一句反驳的话也没有说，而是老老实实地接受批评。事过之后，他又立即到局长办公室里找出那份通知，连夜加班加点、打电话、催数字，忙了一个通宵总算把所需要的材料准备齐整。此事过后，那位主管局长也愈发看重这位忍辱负重的好主任了。

为什么这位主任明明知道事情不是他的责任，而又闷着头承担这个罪名、背这个黑锅呢？很重要的一点就在于，这位主任知道，必要的时候必须为上司背黑锅。这样，尽管眼下自己会受到一点损失，但以后所获得的好事肯定远大于损失。

还有一个类似的事例，秘书科的小李在接到一家客户的生意电报之后，立即向经理作了汇报。可就在汇报的时候，经理正在与另一位客人说话，听了小李的汇报后，他只是点了点头，说道："我知道了"，便继续与客人会谈。两天以后，经理一个电话把小李叫到了办公室，怒气冲冲地质问小李为什么不把那家客户打来的生意电报告诉他，以至于耽误了一大笔交

易。莫名其妙的小李本想向经理申辩两句，表示自己已经向他及时作了汇报，只是当时他在谈话而忘了。可经理连珠炮式的指责简直使她没有插话的机会。而且，站在一旁的经理办公室主任老赵也一个劲地向小李使眼色，暗示她不要申辩。这更加弄得小李糊涂不解。经理发完火后，便立即走了。等经理走远了，老赵才告诉小李，如果你当时与经理申辩，那可就大错特错了。听了老赵的话，小李更是丈二和尚摸不着头脑，弄不清其中的奥秘。事情过了很久，小李才慢慢明白了个中的原委。原来，这位经理也知道小李已经向他汇报过了，也的确是他自己由于当时谈话过于兴奋而忘记了此事。但是，他可不能因此而在公司里丢脸，让别人知道因为他渎职，而耽误了公司的一大笔生意，而必须找一个替罪羊，以此而为自己开脱。所以，经理的发怒与其说针对小李，还不如说是给全公司听。但是，如果小李不明事理，反而据理力争，不但不会得到经理的承认，而且很可能还会因此而被经理炒了鱿鱼。

一般来说，在上司正确的情况下，下属对他表现出应有的尊重，这点比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，一般作为下属的心里就憋不住气，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。特别是当上司明显是想把自己的过错硬安到你的头上，甚至想让你当替罪羊时，你可能很难继续保持绅士的风度。这样，上司虽然在心里认为你可能是对的，甚至事先他就知道你是对的，但面子上照样会挂不住，一定会把你视为一个“不识抬举”的可恶刺头，从而不会想着给你晋升加薪的机会。

鲁迅先生曾经说过：中国人其实是死要面子活受罪。实际上，不仅中国人如此，古今中外没有哪个人不是如此，在人性上都有这种相通之处。处于上司职位的人，在下属面前更是如此。

因此，即使上司做错了你也要尊重他，而不是攻击和责难。如果你总是这样替上司背黑锅的话，那么上司心里就会对

你有好感。如果有的“黑锅”你背不起，甚至有可能影响到你的前程，必须找上司说清楚的时候，比如提出自己的建议和创新、对上司的失误提出迂回的变更方案等，上司就会比较容易接受了。

人们常说“吃小亏占大便宜”这句话，并且大多奉行不二。殊不知，许多情况下，替上司背黑锅，吃的只是表面上的亏，而暗中沾的便宜不知道要大多少倍呢！

◎ 如何让上司的光芒照到你

在待人处世中，最需要处理好的就是上下级之间的关系，因为上司特别是你的顶头上司，决定着你的事业是否顺利，你的晋升是否合理……一句话、你的荣辱兴衰，在很大程度上操控于上司之手。那么，如何才能让上司的光芒照到你的身上呢？待人处世厚黑之道给你提供了 18 条成功的秘诀：

1. 忠诚。上司一般都把下属当成自己的人，希望下属忠诚地跟随他，拥戴他，听他指挥。下属不与自己一条心、背叛自己，另攀高枝，或者“身在曹营心在汉”，存有二心等等，是上司最反感的事。忠诚，讲义气重感情，经常用行动表示你信赖也敬重他，便可得到上司的喜爱。

2. 精明能干。上司一般都很赏识聪明、机灵、有头脑、有创造性的下属，这样的人往往能出色地完成任务。有能力做好本职工作是使上司欣赏你的前提，一旦被上司认为是无能无识之辈，并戴上愚蠢和懒惰的帽子，那就很危险了。

3. 谦逊。谦逊自古以来就是中华民族所推崇的一种美德，在今天的社会生活中，我们固然不提倡在任何问题上都保持一团和气的谦谦君子行为，但在与上司的相处中，谦逊还是非常重要的。因为谦逊意味着你有自知之明，懂得尊重他人，有向上司讨教学习的意向；意味着“孺子可教”，谦逊可让你得到更多人的支持，帮助你更好地成就事业。

4. 关键时刻，要挺身而出。俗话说：“疾风知劲草，烈火炼真金”，在关键时刻，上司才会真切地认识与了解下属。人生难得机遇，不要错过表现自己的任何机会。当某项工作陷于困境之时，你若能大显身手，定会让上司格外器重你。当上司本人在思想、感情或生活上出现矛盾之时，你若能妙语劝慰，也会令其格外感激。此时切忌变成一块木头，呆头呆脑，冷默无能，畏首畏尾、胆怯懦弱。因为，这样只能让上司认为你是一个无知无识无能无情的平庸之辈。

5. 诚实。在上司面前，不要吹牛皮，编瞎话，谎报军情。弄虚作假者，往往失信于人。上司若觉得自己被欺骗，将格外恼火，因为你把他当成傻瓜、笨蛋和糊涂虫；当成不可讲真话的人，不信任他。这在极大程度上伤了上司的自尊心。从长远来看，通过欺骗上司而暂时得到的好感和荣誉，是不可能长久地维持下去的。当然，诚实有诚实的艺术，一般要考虑时机、场合、上司的心情、客观环境等多个因素，否则，诚实也会犯错误，遭致上司的反感和不满。

6. 不要在上司面前太计较个人利害得失。虽然说，今天的国人已经承认了“利益”这个概念，大多数上司也比较注重考虑下属的利益要求，但是如果过于注意金钱物质利益也并非对你有利。其一，如果你喋喋不休地向上司提出的物质利益要求超出了他的心理承受能力，在感情上，他就会觉得压抑和烦躁。其二，如果“利益”是你“争”来的，上司虽然作了付出，但并不愉快。心理上也会认为你是个“格调”较低的人，觉得你很愚蠢。其三，如果你的上司是个糊涂虫，与他争利益得失，反倒会把你的功劳一扫而光，“利”没有得到，“名”也会丧失。所以说，最好的办法是让上司主动地给而不是去“争”。

7. 与上司交谈时，不可锋芒毕露，咄咄逼人。君子藏器于身，待时而动。你的聪明才智需要得到上司的赏识，但在他面前故意显示自己，则不免有做作之嫌。上司会因此而认为你

是一个自大狂，恃才傲物，盛气凌人，而在心理上觉得难以相处，彼此间缺乏一种默契。

8. 提建议时不要急于否定上司原来的想法。提建议时，多注意从正面有理有据地阐述你的见解，特别注意提建议的方式要因人而宜。对上司个人的工作提建议时，尽可能谨慎一些，必须仔细研究上司的特点，研究他喜欢用什么方式接受下属的意见。对大大咧咧的上司可用玩笑建议法，严肃的上司可用书面建议法，自尊心强的上司可用个别建议法，喜欢赞扬的上司可用寓建议与褒奖之中的方法等。切记，提建议时，不要当面顶撞上司，因为顶撞上司是最愚蠢的做法。

9. 主动找机会与上司交往。上司需要接近，了解下属，下属也需要接近了解上司，这是正常的人际交往，不必担心别人的议论而躲避上司。你若希望上司喜欢你，看得起你，那么就首先要让上司看得见你。

10. 不要在背后议论上司的长短。千万别忘了“墙外有耳”这句老话，打小报告的人正在寻找材料以告密，你的议论为他的拍马屁正好提供了时机。倘若把你的话添枝加叶，传到上司的耳朵里，你辛勤工作的成绩可能会因几句牢骚话而抵消掉。

11. 多赞扬、欣赏上司。赞扬不等于奉承，欣赏不等于谄媚。赞扬与欣赏上司的某个特点，意味着肯定这个特点。只要是优点，是长处，对自己有利，你便可以毫无顾忌地表现你的赞美之情。上司也是人，也需要从别人的评价中了解自己的成就以及在别人心目中的地位。当受到称赞时，他的自尊心会得到满足并对称赞者产生好感，如果得知下属在背后称赞自己，那就肯定是更加喜欢称赞者。

12. 上司批评你时，千万不要一脸的不高兴。对下属的工作，上司总要作评价的。犯错误本身并不影响上下级关系，关键是犯了错误之后，接受批评的态度。被批评后，一脸的不高兴，会让上司认为你不服气，在做无言的抗议，而适当地做些

自我批评，既可缓和僵局，更能使上司放心。

13. 体谅上司的处境，理解其难处。角色换位法，有助于体会上司的心境。有些人单独工作干得很好，当了领导却一筹莫展，尤其苦于处理各种横竖关系，并且还负有较大的责任。因此要主动地帮他分忧解难。在其犹豫不决，举棋不定之时，主动表示理解和同情并诚恳地做出自己的努力，减轻上司的负担，会令他极为高兴的。

14. 慎重对待上司的失误。上司在工作中出现失误时，千万不要持幸灾乐祸或冷漠旁观的态度，这会令他极为寒心。能担责任则担责任，不能担责任则可帮助他分析原因，为其开脱。此外还要帮他总结教训，多加劝慰。

15. 掌握汇报情况的技巧。一件工作是以上司的命令开始，以部下的报告结束的。部下担负的工作进行得是不是顺利，是上级最担心的问题。及时报告可缓解上司这种担心的心情。连情况如何也报告不清的部下最令上司反感。汇报要选择适宜的时机。不合时宜的汇报没有任何价值。特别是坏的情报，要尽快地汇报。越是有才能的上司，越想了解坏的情报。善于报告的部下，仅凭这一点就会得到上司的喜欢。

16. 准确领会上司的意图。领会上司意图的关键在于认真听取他的讲话。在上司面前要去除自卑心理，听清他所交待的一切，并搞清楚里面隐含的用意。

17. 适当顺从与认同。上司可能并不比下属强多少，但只要是你的上司，你就必须服从他的命令。人虽然都有一种不愿意服从别人的心理，但对比自己强的人还是能够接受的。因此有必要多寻找上司优越于你的地方做出尊敬他、学习他的姿态。凡是尊重服从上司的部下，即使最初上司对他一点好感也没有，也会逐渐改变印象。只要你认识到尊敬上司的必要性，就会从心理上解除对服从的抵触，从而摆脱那种耻于服从的感情。

18. 了解上司的好恶。无论是谁，都会喜欢听一些话，而

讨厌听另一些话，喜欢听的就容易听进去，心理上就会觉得舒服，你的上司也不可能摆脱这种情绪。部下要掌握上司的特点，倘若在汇报中插入一些上级平素喜欢使用的词，自会让他另眼相待。

此外，对上司的工作习惯、业余爱好等都要有所了解。如果你的上司是一个体育爱好者，你就不应该在他的球队比赛失败后去请示一个需要解决的其它问题。在任何时候都别忘了：一个精明老练、精通厚黑之道的上司，最欣赏了解他，并能预见他的愿望与心情的下属。

■ 待人处世厚黑之道十六：说好人鬼话

——『见人说人话，见鬼说鬼话』，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证会受益无穷。

“见人说人话，见鬼说鬼话”这句话，一般是用来批评别人油滑、投机、不诚恳的，可以说是一句充满贬义的话。但待人处世厚黑之道却不这样看，因为“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那么全都不通了。

这也就是说：在与对方交往之中，应尽量使用对方能够听得懂的语言，并说对方熟悉、开心的话题。比如说，你与有小

孩的广东人打交道，如果能用粤语说说有关孩子教育的话题，肯定效果不错。所以，“见人说人话，见鬼说鬼话”是待人处世中有效沟通的秘诀，也是与人相处、交朋友、给人好印象、了解对方的秘诀，这是一种待人技巧、一种处世艺术，哪是什么油滑、投机和不诚恳呢？

“见人说人话，见鬼说鬼话”在待人处世中是很有用的一招，它的厉害之处就在于抓住了人常以自我为中心的弱点，在言语上让对方的自我获得满足，对方的防卫意识便会松软下来，并且把你对他的客套、亲切，当成你对他的关心，于是就对你产生好感。结果是，你了解他已有三四分，他对你却还一无所知哩！

“见人说人话，见鬼说鬼话”，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证你会受益无穷。

◎ 厚黑术不相信眼泪

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊来吃，牧羊人的猎犬追了过来，这只猎犬高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓它再也不会来打这些羊的主意了。猎狗听了它的话，看了它的眼泪，非常感动和不忍，便放了这匹狼。没想到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命。

这个寓言告诉人们，在待人处世中，对于那些心黑手辣的小人万不可有“妇人之仁”，应该以牙还牙，以黑制黑，以其人之道还治其人之身。若是心慈手软，该黑心时黑不下来，那就只能深受其害，因为《厚黑学》从来都不相信眼泪，只信奉“谁笑到最后，谁就是胜利者”的厚黑处世箴言。所以，在与小人打交道时，若实在惹不过，小人硬骑在你的脖子上拉

屎，那就没什么客气的。面对小人的圈套和陷阱，厚黑教主提醒你：必须保持冷静，在对方处境不妙时，不妨痛下杀手，“痛打落水狗“。若对方想用毒计整治你，侮辱你时，最好用对方讲的道理、方法、要求，依样画葫芦，反还给对方，使其搬起石头砸自己的脚，而且还是“哑巴吃黄莲，有苦说不出”。

有这样一则笑话，说是一位猎人给邻居送去一只兔子，邻居很高兴，就把兔子炖好了，想请猎人一起来吃。不巧，猎人打猎未归，而猎人家来了一位猎人的朋友，正在焦急地等待猎人。既然已经到了吃饭的时间，又是猎人的朋友，邻居就把猎人的朋友请去招待了一顿。

这位猎人的朋友对猎人邻居的好客非常感激，因而也就到处为这位邻居说好话。一个星期后，老人的家里来了三四个人，上门后自报“山门”说，都是那位猎人的朋友的朋友，因有事路过这里，肚子饿了，既然大家都是朋友，所以就上门来讨顿饭吃。此时的邻居怎么也“厚”不起来，不好意思拒绝，就把上次吃剩下的一直留着没舍得吃的兔子汤炖了一锅菜拿出去招待了他们。

没想到，“兔子”事件并没有到此结束。几天后，又有七八个大汉寻上门来，自称是那位猎人的朋友的朋友的朋友，听说他特别好客，所以就上门来作客。万般无奈的邻居，脸皮终于被逼厚了，因为他再也招待不起这帮人。于是，邻居假装做饭回到厨房里忙活去了。等了大半天，那些人都饿得受不了，邻居才从后面端出了热腾腾的一大盆东西来。“客人们”十分诧异，问这是什么？邻居说：“我家里实在没啥好东西，这就是我那位猎人朋友送来的那只兔子的汤的汤了。”——原来是盆洗碗水！

从此之后，就再也不见有主动来“拜访”的陌生客人了。现在看来，如果那位邻居不是把脸皮被逼厚，还是不好意思的话，恐怕“那位猎人朋友的朋友的朋友的……”全都来了，

即使砸锅卖铁也招待不起。真要到了那个地步，他一个人躲在角落里掉眼泪，又有哪一个“客人”会理睬他呢？

无独有偶，类似的例子并不少见。明朝时，浙江绍兴有一家大当铺，当铺管事有一次收购了一件古玉器，以为是稀世之宝，立即付了一千两银子给当者。事后发现这是一件赝品，当铺老板一定要这个管事负责赔偿。

这个管事家境贫寒，心急如焚，实在没有办法。后来受人指点，要他去向有“赛诸葛”美称的徐文长求救，徐文长很同情这个管事，于是便向他面授机宜。

在一般人看来，这件事已根本无可挽回了，因为典当者不知何人，去往何处，如何追查。几天以后，当铺老板准备了一桌酒席，宴请当地名流和同行。酒过三巡，他忽然站起来对客人说：“我今天之所以宴请大家，是因为敝铺前些时候以一千两白银收购了一件天下罕见的古玉器。这件古玉器实在是一辈子也难见到一次，再过几天，这件宝物的当期就要满了，在典当人按期领取之前，趁此机会拿出来，供大家鉴赏一番，为的是让大家开开眼界。”说完，就命那名管事入内取“宝玉”。

不一会儿，管事急急忙忙捧出一件古玉器出来。刚要走到众人面前，却不小心滑了一跤，将“宝玉”摔了个稀巴烂儿。老板大骂管事疏忽，一面命人收拾碎片，一面连声对客人说：“对不起！对不起！”

此事迅速传遍了绍兴城，也惊动了那个典当者。他心想：“假玉器被当铺打碎了，我按期去赎当，他们没有原物，只好再行赔偿，我就可以乘机再敲他一笔银子了！”于是凑足了一千两银子，按期去赎物。谁知，当铺管事看了看当票，收点了一千两银子，什么话也没说便把那件玉器归还了他。骗子惊呆之后，知道上了当，只得乖乖地拿着假玉器走了。

◎ 心里明白别张狂

古典小说《红楼梦》中，薛宝钗待人接物不仅谋略高超，而且善于从小事做起。元春省亲与众人共叙同乐之时，制一灯谜，令宝玉及众裙裾粉黛们去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思”。有专家们一语点破：此谓之“装愚守拙”。因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，用一句老百姓通俗的话说就是：“心里明白别张狂”，要学会装傻。

看电视连视剧《武松》时，最喜欢武松“醉”打蒋门神的精彩片断：手握酒杯，仰脖而干，身子东倒西歪，步履轻飘虚浮，蒋门神于漫不经心之际，鼻梁突着一拳，尚未回过神来，眼额又遭一腿……当其终于醒悟这绝非是酒鬼的“歪打正着”之时，其身已受重创而无还手之力了。

“醉拳”之厉害，在于一个“装醉”，表面上看来跌跌撞撞，歪歪倒倒，踉踉跄跄，不堪一推，而其实呢，醉眼蒙眬之中却杀机暗藏，就在你麻痹大意之时，却挨上了“醉鬼”的狠招。如果说装醉打拳乃格斗之上乘技法，那么装疯卖傻则是待人处世中的超一流功夫。

郑板桥说：“难得糊涂”。刘少奇说：“大事清楚，小事糊涂”。古语也说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”的确如此。一个人如果过分认真，那么必将一事无成。在待人处世中，许多时候装得迟钝一点、傻一点、糊涂一点，往往比过于敏感更有利。第二次世界大战中，美国小罗奇福特领导的一个小组，中途岛之战前成功地破译了日本人的密码，得到了日军海上作战部署的确切情报，并有针对性地进行了作战准备。谁知，就在这个节骨眼上，嗅觉灵敏的美国一新闻记者得到了这一绝密情报，竟然不知天高地厚作为独家新闻在芝加哥一家报

纸上给捅了出来。这样一来，随时都可能引起日本人的警觉而更换密码和调整作战部署。发生了如此严重泄露国家战时情报的事件，作为美国战时总统的罗斯福却对此置若罔闻，既没有责成追查，也没有兴师问罪，更没有因此而调整军事部署，而是装得一概不知的糊涂样子。结果事情很快就烟消云散了，就像什么事也没发生一样，根本没有引起日本情报部门的重视。在中途岛战役中，美军靠“糊涂”得到了大便宜。

富有经验的人都知道，待人处世中与上司打交道最不容易，因为上司操着你的命运，弄不好，你的前途就全玩儿完了。厚黑大师告诉你：与上司交往最好的技巧就是“揣着明白装糊涂”。这也就是说，自己心里明白，而不炫耀自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。其实要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

苏联卫国战争初期，德军长驱直入。在此生死存亡之际，曾在国内战争时期驰骋疆场的老将们，如铁木辛哥、伏罗希洛夫、布琼尼等，首先挑起前敌指挥的重担。但面对新的形势，他们渐感力不从心。时势造英雄，一批青年军事家，如朱可夫、华西列夫斯基、什捷缅科等，相继脱颖而出。这中间，老将们思想上不是没有波动的。1944 年 2 月，苏联元帅铁木辛哥受命去波罗的海，协调一、二方面军的行动，什捷缅科作为他的参谋长同行。什捷缅科早知道这位元帅对总参部的人抱怀疑态度，思想上有个疙瘩，心想：“命令终归是命令，只能服从了。”等上了火车，吃晚饭时，一场不愉快的谈话开始了。铁木辛哥先发出一通连珠炮：“为什么派你跟我一起去？是想来教育我们这些老头子，监督我们的吧？白费劲！你们还在桌子底下跑的时候，我们已经率领着成师的部队在打仗，为了给你们建立苏维埃政权而奋斗。你军事学院毕业了，自以为了不起了！革命开始的时候，你才几岁？”这通训，已经近乎侮辱了。但什捷缅科却老实地回答：“那时候，刚满十岁。”接着

又平静地表示对元帅非常尊重，准备向他学习。铁木辛哥最后说："算了，外交家，睡觉吧。时间会证明谁是什么样的人。"

应该说，"时间证明论"是对的。他们共同工作了一个月后，在一次晚间喝茶的时候，铁木辛哥突然说："现在我明白了，你并不是我原来认为的那种人。我曾想，你是斯大林专门派来监督我的……"后来什捷缅科被召回时，铁木辛哥心里很舍不得和他分离。又过了一个月，铁木辛哥亲自向大本营提出要求，调这个晚辈来共事。

作为一个人，尤其是作为一个有才华的人，要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，成为处世高手，不但要说服、战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是这样。当你志得意满时，且不可趾高气扬、目空一切、不可一世，如果那样你不遭别人当靶子打才怪呢！所以，无论你有怎样出众的才智，但一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，更不要把自己看成是救世济民的圣人君子，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧。

什捷缅科在受辱之时装憨相，过了铁元帅关，体现了后生的谦卑及对老人的尊重，是大智若愚的表现。懂得装傻者绝非傻子，显得木讷憨厚有时是最高智慧者才能为之。在待人处世中，许多时候，精明的人往往斗不过糊涂人，就是这个理。归纳古往今来，待人处世中这类"装傻"的谋略，不外乎以下几种：

1. 假装认错人，摆脱困窘。《南亭笔记》中记载了一段"民女巧对彭宫保"的故事，说得是有一女子高台晾衣，不小心将竹竿掉下，正打在恰好路经此处的彭玉麟宫保大人头上。彭玉麟自然极为恼火，女子心里很害怕，因为她已经认出了被砸之人是彭玉麟。但惶急中，该女子却有意将彭玉麟认作旁

人，居然也厉声说："你喊什么？听你这腔调简直像个行伍人，没一点文明气！你可知道彭宫保彭大人就在这里？他老人家可是爱民如子，我若告诉他，怕要砍了你的脑袋！"一番装痴卖傻，以攻为守，寓"捧"于"攻"的巧语，居然化解了一场大祸。因为彭玉麟本来非常窝火，但一听这不认识自己的民女竟然如此敬重自己、夸自己，也就不觉转怒为喜，一声不吭地走了。

2. 假装不认识对方而当面嘲讽他。如明末少年抗清英雄夏完淳的巧骂洪承畴。洪承畴原为明朝总督，抗清兵败降清而助清灭明，在一次战斗中俘虏了夏完淳。夏恨透了这为虎作伥的叛徒，受审时决意要嘲骂一下他。洪承畴对夏完淳说："你小孩子家，造什么反？只要你归降，一定前途无量！"夏完淳说："人各有志，我岂能跟你们一样！我最仰慕我朝的洪承畴先生，要做他那样的英雄！"他假装不认识洪承畴，不知洪已叛明投清。洪承畴怔了一下："你仰慕洪先生？"夏说："当然仰慕。当年洪先生在关外与清兵血战于松山、杏山一带，矢尽援绝，仍坚强不屈，最后英勇就义。消息传来，举国震动，先帝为之垂涕。这样的英雄难道不值得仰慕吗？"一番话说得洪承畴面红耳赤，非常狼狈。洪承畴的左右忙插话说："你不要胡说，洪大人就正在堂上！"夏说，"你们才胡说呢！洪老先生早已为国捐躯，天下谁人不知！你们这些贼子还想冒充他、败他的名声，先生在天之灵也不会放过你们的！"一番装痴卖傻、别出心裁的挖苦嘲骂，把洪承畴弄得无地自容，只好慌慌乱乱地叫人把夏押走，结束了这次尴尬的审判。

3. 以一种怪异的"傻帽儿"之举，扬自己某种名声。如古代一则寓言中所说的"千金买骨"。此外，英国曾有一个名叫琼斯的中年女人，曾状告宇宙足球厂赔偿自己的"孤独费"，指控宇宙足球厂生产的足球引诱她丈夫（丈夫特别爱看足球赛，是个超级"球迷"），是"第三者"，而球厂老板竟然愉快地接受了此项指控，主动赔给琼斯太太10万英镑孤独费。

是他们疯了、傻了，专门胡扔钱？非也！“千金买骨”，是要显示爱马，发疯般爱马，舍得出最高价买马——让天下有好马者都冲此最高价送马上门，而宇宙足球厂的老板则想以此奇怪的赔偿案，传扬他厂足球的魅力——看，我们的足球啊，已完全吸引了男子汉，以致使妻子都视它为“第三者”，要与丈夫离婚，并让厂家赔偿孤独费！

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

在待人处世中，说话足以左右人的意志，最高明的厚黑高手就是能够见人说人话，见鬼说鬼话。李宗吾在《厚黑丛话》中说：“有人读了厚黑丛话，说道：‘你何必说这些鬼话？’我说：‘我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话，请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部厚黑丛话，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话’。”可以说，在待人处世中，只有见人说人话，见鬼说鬼话，才能得到对方的喜爱并进而信任，最后自己才能从中获取利益。

在日常生活中，待人处事也应该做到知彼知己，“见什么人说什么话”，对不同的人说不同的话，随机应变，才能事事顺遂。有一则笑话，颇能说明如何“见什么人说什么话”。说是某人擅长奉承，一日请客，客人到齐后，他挨个问人家是怎么来的。第一位说是坐出租车来的，他大拇指一竖：“潇洒，潇洒！”第二位是个领导，说是亲自开车来的。他惊叹道：“时髦，时髦！”第三位显得不好意思，说是骑自行车来的。他拍着人家的肩头连声称赞：“廉洁，廉洁！”第四位没权也没势，自行车也丢了，说是走着来的。他也面露羡慕：“健康，健康！”第五位见他捧技高超，想难一难他，说是爬着来的。他击掌叫好：“——稳当，稳当！”看到这里，你也许会捧腹大笑，但细思忖之下，定能悟出说好人鬼话的奥妙之所在。

同样的道理，要想赢得上司的好感，就必须时刻留意对方

的兴趣、爱好，明白上司的意图，理解上司的心思，这样才能投其所好，“对症下药”。然而，上司的意图往往捉摸不定，善逢迎者必须下功夫掌握上司的心意，揣摩上司的心理，然后尽量迎合他，满足他的欲望，甚至还能抢先一步，将上司想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，把个上司乐得美滋滋。自然，上司的回报肯定也会是沉甸甸的。

然而，在待人处世中，虽然许多人都知道顺着对方说好话的重要，但真正能说好话的却很少。如果你留心的话，肯定可以发现，与人交谈有时可能“话不投机半句多”；而如果说话投缘，则会“言逢知己千句少”，给交际成功架起绚丽的彩虹。那么，在待人处世中，如何才能把话说到对方的心坎儿上呢？《厚黑学》认为，秘诀无非就是“见人说人话，见鬼说鬼话”。换句话说，就是见什么人说什么话。

常言说：“狗掀门帘，全凭一张嘴”，待人处世厚黑之道也是如此，靠一张嘴可以吃遍四方。战国时期的苏秦原先就是以“连横策略”游说秦王的，失败之后才改以“合纵方略”游说六国。他就是典型的“见人说人话，见鬼说鬼话”的例子，难怪厚黑教主李宗吾将他列为一代厚黑之雄。你如果不具备这个本事，何以与人争长竞短呢？

“见人说人话，见鬼说鬼话”，按照传统观念的理解，似乎有点“墙头草，随风倒”的感觉，也略显油嘴滑舌。然而在待人处世中，说好人鬼话不仅出于需要，而且大有必要，否则就会犯“对牛弹琴”的错误，根本没有什么说服力可言。

据说，南北朝时期有个叫公明仪的人，善于弹琴，有一天突发奇想，对牛弹起了悠美动听的曲子，牛没有搭理他，仍然忙着低头吃草。“对牛弹琴”的典故，就是从这里来的。按照这个典故的原意，这里的牛指愚蠢之人，而李宗吾却认为，这里最愚蠢的应该是那个公明仪，丝毫不懂说好人鬼话的道理，自然不会收到应有的效果。

待人处世，要善于“见人说人话，见鬼说鬼话”，看到对

方喜欢什么，就顺着他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到对方厌恶什么，忌讳什么，就要避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不去做。这样，对方就会觉得你是他的知心人，便会把你视为知己，碰上事情就会多为你说话、替你出力。在待人处世中，你就会多了一个朋友、多了一条路。

“见人说人话，见鬼说鬼话”，具体来说，就是要根据对方的兴趣爱好说话。人们因职业、个性、阅历及文化素养等方面的不同，兴趣和爱好自然也会有所不同。而且，有些人的兴趣、爱好还会因时因地而有所不同。比如，有的人年轻时对垂钓感兴趣，而到了晚年，却爱好养花种草。而你若知道你的交际对象对某方面感兴趣，你与之打交道时如果先谈些与其兴趣有关的话题，对方就容易向你打开话匣子。

有个青年想向一位老中医求教针灸技巧，为了博得老中医的欢心，他在登门求教之前作了认真细致的调查了解。他了解到老中医平时爱好书法，遂浏览了一些书法方面的书籍。起初，老中医对他态度冷淡，但当青年人发现老中医案几上放着书写好的字幅时，便拿起字幅边欣赏边说：“老先生这副墨宝写得雄劲挺拔，真是好书法啊！”对老中医的书法予以赞赏，促使老中医升腾起愉悦感和自豪感。接着，青年人又说：“老先生，您这写的是唐代颜真卿所创的颜体吧？”这样，就进一步激发了老中医的谈话兴趣。果然，老中医的态度转化了，话也多了起来。接着，青年人对所谈话题着意挖掘、环环相扣，致使老中医精神大振，谈锋甚健。终于，老中医欣然收下了这个“懂书法”的弟子。

你从青年人与老中医交往的事例中难道没受到什么启发吗？在待人处世中，我们所面对的交际对象性格迥异，有的生性内向，不仅自己说话比较讲究方式方法，而且也很希望别人说话有分寸。因此，与这样的人打交道时，就要特别注意说话方式，尽可能对其表现得尊重和谦恭些。

比如，某青年与一位名牌大学的老教授在火车上一路同

行，青年人想借老教授的钢笔写字，便说：“喂，钢笔给我一下。”然而，老教授是位颇讲究礼仪修养的人，他见青年如此失礼，便把头扭向一边，没理青年人的茬。假若，青年人知道老教授的性格特点，把话换成：“请问老先生，把您的钢笔借我用一下行吗?”其结果可能就会截然相反。

有位“未来的女婿”初次登岳父家门，发现这位女友家的茶杯、茶壶、碗碟等用具都是非常精致的青花瓷器，马上就判断出老爷子喜欢什么，他便称赞说：“这青花瓷器古朴典雅，精美极了。”就这一句话把“岳父”高兴得合不上嘴，他们马上有了共同的话题，谈得非常投机。

当然，也有的交际对象性格比较急躁、直率，讲话犹如拉风箱般直来直去，同时，也不太计较别人的说话方式。所以，与这样的人打交道时，就要开门见山，有话直说，千万不要兜圈子。

有位名牌大学中文系毕业的高材生，在人才招聘会上，想让某公司经理招聘其为办公室秘书，青年人在经理面前作自我推销时说话拐弯抹角，半天不切题旨，她先说：“经理，听说你们公司的环境相当不错。”经理点了点头。接着，高材生又说：“现在高学历的人才是越来越多了。”经理还是点了点头，什么也没说。尔后，高材生又说：“经理，秘书一般要大学毕业，要比较能写吧?”高材生的话兜了一个大大的圈子，还是未能道出自己的本意。岂料，这位经理是个急性子，他喜欢别人与他一样，说话办事干脆利落。正因为高材生未能摸透经理的性格，结果话未说完，经理便托辞离去，高材生的求职也化成了泡影。

由此可见，要想根据别人的潜在心理说话，把话说到对方的心坎儿上，就要时刻注意揣摩你的交际对象心里在想什么。如果你说的话与对方的心理相吻合，对方就乐于接受；反之，你说的话就会使对方产生排斥和抵触心理。某丝织厂缫丝车间女工小王创造了该厂接线头操作的最高记录，引起了厂长的极

大兴趣。此刻，善于揣摩厂长心理的生产科长向厂长建议说："厂长，我们是不是召开一个技能操作现场会，让小王现身说法介绍操作经验，这样，就能以点带面，大幅度提高生产效益。"结果，厂长当即采纳建议并对生产科长的想法大加赞赏。

在待人处世中，需要与不同身份的人交际说话，因此，针对不同的身份，所选话题也应有所不同，即要选择与之身份、职业相近的话题。比如，你在旅途上遇到了一位老农民，如果你把话题引向现代女性的美容上去，肯定是"驴唇不对马嘴"了。倘若你说："大叔，今年的收成咋样啊？每亩地的小麦能收多少？"这样，就能激起老农与你谈话的共鸣点和兴奋点。

要赢得别人的喜欢，就要谈论别人感兴趣的事。因此，在待人处世方面有经验的人都知道，遇到老人就一定要去谈他的小孙子、小孙女，在老人的心目中，他的小孙子是最可爱的，很多大人物出去旅游、办公事甚至植树，都要将小孙子带上。你给老人买东西还不如给小孙子买东西，让他印象深刻。遇到对方有位小孙子，你就猛夸他小孙子真聪明、真活泼；小孩子聪不聪明谁知道呢？反正这话对方肯定乐意听。如果对方有位小孙女，你就说他小孙女真可爱、真天真；小孩子自然个个可爱，这话也不假。另外，对一个集邮迷你不妨谈几枚好邮票，对一个足球迷谈他喜欢的球队如何取胜，球技如何高超，对注重养生之道者谈谈气功和太极拳，向一个成功者请教他的奋斗史和成功的经验……

与人交谈时，如果能较好地运用上述方式方法，就能把话说到对方的心坎儿上，就会使你"言到功成"！换句话说，只要你能够把脸皮磨厚，投其所好，见什么人说什么话，便一定能够成为待人处世中的大赢家。

■ 待人处世厚黑之道十七：喜怒口袋藏

——喜怒哀乐是人的基本情绪，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。

喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人——心境一如止水，没有喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，应该是蛮可怕的，因为你不知道他对某件事的反应、对某个人的观感，让人面对他时，有不知如何应对的慌乱。

其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在待人处世中，这一点是很重要的。所以，《厚黑学》告诉你：要

把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给人看。

因为在竞争激烈的现实社会里，人为了生存，会采用各种方法来结纳力量、分享利益、打击对手。而任何人，只要在社会上做过一段时间的事，都多多少少练就一些察颜观色的本事，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益，这原无可厚非，本来就是要这样子的嘛！可是“谋取利益”的另一面，有时却是对你的伤害，就算不足伤害，你也在不知不觉中，意志受到了别人的掌控。

举例来说吧，一听到别人奉承就面有喜色的人，有心者便会以奉承来向他接近，向他要求，甚至向他进行“软性”的勒索。一听到某类言语，或碰到某种类型的人就发怒的人，有心者便会故意制造这样的言语，指示这种类型的人来激怒你，让你在盛怒之下丧失理性，迷乱智慧，失去风度。一听到某类悲惨的事，或自己遭到什么委屈，就哀怨满胸、甚至伤心落泪的人，有心者了解你内心的脆弱面，便会以种种手段来博取你的同情心，或是故意打击你情感的脆弱处，以达到他的目的。一个易因某事就“乐不思蜀”的人，有心者便可能提供可“乐”之事，好迷惑他，以遂行其意图……

由此可见，似乎世人没有一个可靠，连自己的喜怒哀乐都不能自由表达，人活着还有什么意思。不过，若因喜怒哀乐表达失当而招来无端之祸，那岂不是更没意思？因此，洞悉人性奥秘的厚黑教主充满善意地提醒你：虽然没有必要做一个喜怒哀乐见不着痕迹的人，但何妨把喜怒哀乐藏在口袋里？

◎“打一巴掌揉三揉”

金无足赤，人无完人，下属难免会犯这样那样的过错。作为一名握有一定权力的上司，如何对待有过错的下属，无非是“打一巴掌揉三揉”。具体说来，在“打”的时候心要黑，要

真打，并且打在他的疼处；“揉”的时候脸要厚，让下属体会到你对他们发自内心的关心。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。上司在利用下属的全过程中，最重要的检验时刻就是一方处于逆境时。作为一个会利用下属的上司，要想下属死心踏地为你卖命，你必须信任他们，特别是在下属出现失误时更要信任他。因为，谁都会有身处逆境的时候，知道个中的滋味，也会永远记得在困境中拉自己一把的人。

美国某公司一位高级主管，由于工作严重失误给公司造成了1000万美元的巨额损失。为此，这位主管心里非常紧张。第二天，董事长把这位主管叫到办公室，通知他调任另一同等重要的新职时，这位主管大吃一惊，他非常惊讶地问道：“为什么没有把我开除、降职？”董事长平静地回答说：“若是那样做的话，岂不是在你身上白花了1000万美元的学费?!”这出人意料的一句激励话，使这位高级主管从心里产生了巨大动力。董事长的出发点是：“如果给他继续工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。后来，这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为该公司做出了卓著的贡献。

作为下属，当他出现失误后，本身肯定会受到自责，同时也在怀疑会不会失去你的信任。因为下属当然明白，你对他失去信任将会意味着什么。所以，在这个时候，你在批评斥责之后，也别忘了补上一两句安慰或鼓励的话。因为，任何人在遭受上司的批评之后，必然垂头丧气，对自己的信心也许丧失殆尽，心中难免会想：我在这个单位彻底玩儿完了，再也上不去啦！如此造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时，假如作为上司的你，能够“打一巴掌揉三揉”，适时地利用一两句温馨的话儿来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途能干，所以才舍得骂他。如此，当受到斥责的下属听了这话以后，必会深深体会到“爱之深，责之切”的道理，肯定会更加发奋努力。

如果你能在斥责下属的当天晚上立即打电话给他，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属会心存感激地认为，上司虽然毫不留情地训了我一通，但实在是用心良苦，是为自己好。这样，他就会对于你斥责的话牢记在心，大大提高以后工作的自觉性与主动性。经营管理大师松下幸之助，可谓此中高手。

松下认为，经营者在管理上宽严得体是十分要紧的。尤其是在原则和法规面前，更应该分毫不让，严厉无比；对于那些违犯了法规的，就应该举起钟馗剑，狠狠砍下，绝不姑息。松下说：

“上司要建立起威严，才能让部属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式引导部属自动自发地做事。当部属犯错误的时候，则要立刻给予严厉的纠正，并进一步地积极引导他走向正确的路子，绝不可敷衍了事。所以，一个上司如果对部属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成让职工敬畏课长、课长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论，如此人人能严以律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利进展。如果太照顾人情世故，反而会造成社会的缺陷。”

美国法律的严厉，给松下留下了深刻的印象。比如严重破坏社会治安，有时要判 90 年的徒刑。这似乎是不可思议的。但鞭子重重地举起来了，打下去却比较轻。那些犯人在监狱期间，由于训练和反省，表现良好即可假释出狱。出狱的这些人，往往慑于法律的威严而能很守规矩。这给了松下有益的启示。松下说：“根据我自己的体验，用人之道，贵在顺乎自然，千万不可矫揉造作。该生气的时候就生气，该责备的时候就责备，越自然越好。”

在日本松下公司，谁能受到老板的责骂，尤其是亲自受到松下先生的责骂，都被看作是一件“幸事”，是一种“幸福”，认为这是老板对自己成长的最大关照。

三洋电机的副社长后藤清一，在1925年以实习身份进入创业不久的松下公司的工厂，受到松下幸之助与井植岁男的熏陶而有今日的成就。在后藤的著作《跌倒了就要爬起来》中，曾多次提及被松下“责骂”而成长的往事。

一个热天，松下布置后藤留下几个人加班赶任务。工作很紧张，也很累，几个加班员工中途离开工作岗位到球场打球去了。后藤也正要出门打球，恰好碰到了赶来察看的松下。

听说大家出去玩了，松下很生气，后藤受到了严厉责骂：“违反命令，抛开工作去打球，真是太不应该。”

特别令后藤感到痛心的是这句话：“后藤，怎么连你也做这种事？”因为松下的“连你也……”这几个字，着实让他知道了自己在松下心目中地位的重要。

后藤接受了批评，再三道歉，并带人加班干完了工作。事后他认为这个“责骂”很得当，虽被“责骂”了，但内心里却有一种喜悦。日后谈起这件事，他还深有感触地说，一边被“责骂”，一边又令人感到“自己存在的重要性”，用这种方法骂部属实在很有效。

另外，松下幸之助一向只看重员工的优点和才能，既花九分力量看员工的“长处”，又花一分力量看员工的“缺点”，可是，当他真的用一分力量看缺点时，却是十分严肃的。

一次，后藤违反公司规定，未经请示就擅自变更了承包定额单价，被松下知道了。晚上10点，后藤被叫去了。正在同别人谈话的松下立即当众大声责骂，客人出面求情也不肯罢休。松下一边骂，一边用手中捅炉子的铁通条使劲敲打火炉，松下发现通条被敲弯了，才大声命令说：“你把它弄直了再回去吧。”

后藤本来就患有贫血的毛病，在这阵暴风骤雨般的责骂声中，终于悔恨交加，当场昏倒了。

松下立即让人送他回家，并多方关照。第二天刚上班，电话铃声响了：“后藤吧？我没有什么特别的事，只想问一下，

是否还介意昨晚的事。没有那就好了。”

后藤被感动了，紧紧握住电话筒，昨晚被痛责的懊恼心情，顿时全消，说道：“你的确令人心服口服。”

“手软不能弄权”。下属犯下了某种不可原谅的错误，理应受到应有的处罚。如果你今天不坚决予以处罚，那么明天可能会有别的下属效仿。

如果下属在你面前表现得很差，那说明他对你缺乏尊重，他也无法实现你对他的期望。作为一名上司，你不能对此听之任之。因此，当一个人跨越你可以接受的界限时，你应及时处理这些不良行为，如经常迟到、不怀好意的玩笑、恶作剧、不恰当的肢体语言、不尊重他人、贬低他人、背后说三道四、衣冠不整、时常抱怨、工作中处理私事、不守承诺、撒谎等等，对这类行为切不可等到事情发生之后再去作决定。你应该向这种不良行为进行挑战，并且要求他向你作出解释，不要等到你听说那人已走了时再作出任何毫无意义的决断。

当然，下属对自己所受到的处罚，思想难免会一时转不过弯儿来，为了避免矛盾激化，这就需要你私下里与他谈一谈，交换一下意见。所谓交换意见，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨一大堆，一个劲儿地对他进行教育和说服，而是让对方参与到谈话之中去，进行交流。否则，你说了大半天，却没有说到点子上，起不到实际作用，对方也会对你产生反感。

谈话中，你要让下属逐渐步入正轨，认识到自己受处罚的合理性，并非是上司有意为难他。如果对方确有委屈或难言之隐，你应该表示体谅，说一些劝慰的话，但已经做出的决定决不能轻易更改。要让下属明白，处罚决定的作出，绝不是专门对人的，而是对事而言的，请他不要过于激动，引起误会。

许多下属可能会认为，他们受到了处罚，他们的人格同时也就受到了侮辱。你需要通过交换思想让他们明白，所有的处罚都是为了部门的利益和发展，不是故意去损害某人的感情。在肯定被处罚对象的工作成绩时，你要坦诚而善意地提出对方

违反了哪些规定，这会给部门工作造成什么样的不良影响，做到循循善诱，务必防止简单粗暴。

在谈话结束时，你可以为受处罚对象寻找一个合适的客观原因和理由，让对方明白这次受处罚是一次偶然的失误，希望让他下次能够避免这种失误，这样容易让对方下的了台阶。另外，你还要告诉对方，他的工作态度一直都是很好的，希望他以后在工作中，为了部门的发展而继续努力。

在行使了坚决地处罚之后，再通过和风细雨的谈话，有劝说，有疏导，有安慰，有勉励，既能让下属心服口服，更可以让下属的脑筋彻底转过弯儿来，这就是“打一巴掌揉三揉”的厚黑妙招。

◎“厚黑学，做得说不得”

厚黑教主李宗吾认为：“《厚黑学》是做得说不得的学问。”因此，在待人处世中，行厚黑的人只要默默地做就行了，千万不可到处招摇炫耀，也就是你必须懂得伪装，以表面的忠厚来掩盖你的真实企图。只要你能以一颗坚忍之心，坚持行厚黑之道，即使对你有很大戒心的人，也会被你征服，把你视为心腹。具体如何做得说不得，主要有三：

其一，无论你的上司对你如何刻薄，你都要忍耐，无论上司多么无能，你都要赞扬他处理问题手段的高明。

例如，黎元洪清末在湖北时，一直位于张彪之下，张彪是张之洞的心腹，娶了张之洞一个心爱的婢女。张彪虽然没什么本事，却非常嫉贤妒能，对黎元洪十分反感，加之当时报纸亦赞扬黎元洪而贬低张彪，张彪更加不满，便常在张之洞面前进谗言，诋毁黎元洪。

张彪在进谗言的同时，还以上级的身份，百般羞辱黎元洪，想让黎元洪不能忍受耻辱而离开军队。张彪的手法非常恶劣，曾经在军中将黎元洪罚跪，并当着士卒的面，将黎的帽子

扔在地上。黎元洪忍受着百般欺辱，不动声色，脸上毫无怒容，张彪也对他无可奈何。可见，黎元洪的脸皮是多么厚啊！

然而，黎元洪亦非甘为人下者。他忠厚的外表之下掩藏着很深的厚黑绝学。黎元洪明知张彪欺侮自己，却不与之争锋，而是“平敛锋芒，海涵自负，绝不自显头角，以防异己者攻己之隙”。

其二，把自己的功劳全部算在上司身上，自己任劳任怨，不计得失，一定会征服上司的心。

例如，张之洞任命张彪为镇统制官，但军事编制和部署训练却要黎元洪协助张彪。张彪不懂军事，黎元洪沤心沥血，为之训练。成军之日，张之洞前往检查，见颇有条理，就当面称赞黎元洪，黎元洪却称谢说：“凡此皆张统制之部署，某不过执鞭随其后耳，何功之有？”

张彪听了黎元洪这话，心中十分感激，从此二人关系逐渐融洽。

1907 年 9 月，张之洞任军机大臣，东三省将军赵尔巽补授湖广总督。

赵尔巽看不起张彪，要以黎元洪取代张彪，黎元洪在表示坚决不同意的同时，又面见张彪，告之此事，建议他致电张之洞，让张之洞为其设法渡过难关。张彪一听，心中大惊，立即让其夫人进京运动，张之洞来涵，才保全了他的职位。张彪对黎元洪十分感激，张之洞亦认为黎元洪颇有诚心。

张之洞极看重黎元洪的“笃厚”，叹谓：“黎元洪恭谨，可任大事。”

实际上，黎元洪考虑得比较远，虽然张之洞已离开了湖北，但在北京当军机大臣，仍可影响到湖广总督的态度。如果黎元洪在张之洞离鄂之后，即取其宠将职位以自代，则不但有忘恩负义的嫌疑，甚至会影响自己的前途。

其三，你越显得没有野心，上司越会视你为心腹，并为你的利益主动奔走。

例如，黎元洪通过“忍”以及帮助张彪，使张彪改变了对自己的态度，这样，等于在湖北又有一个助手，有利于增强自己的实力，在关键时刻能够帮自己的忙。

1908年3月，陈美龙继赵尔巽而担任湖广总督，他贪赃枉法，声名狼藉。1911年10月上旬，瑞澂出任湖广总督，他对黎元洪极不信任，但凭着与张彪的关系，并未影响到黎元洪的官职。如果他与张彪关系恶化，此时他的官职必被拿掉。可见黎元洪于厚道的外貌之下，实藏着极深的权术。

◎ 深藏不露，喜怒不形于色

通常情况下，在任何情况下都不改变脸色的人，特别是遇到不顺心的事仍能镇静如常的人，往往是社交场中最受欢迎的人。因为即使不顺心对你来说是天大的事，对别人也很可能无所谓，根本就不值得一提，既然没有人会关心你的心情如何，那么又谁愿意看你拉得长长的脸儿？

人，毕竟是感情的动物，真正能做到始终保持自然的神态，喜怒不形于色的人，往往是厚黑术极高之人，也是很可怕的人。当然，要真正做到深藏不露，喜怒不形于色，绝非易事，特别是对年轻人来说，更是极难做到。但只要你想做，并不是不可能做到。你每天起床后，或睡觉之前，对自己说一声：“我决不表现出不耐烦的脸色”，以此警惕自己。或者是在日记上，仔细地写出来，要每天持续不断的做。或许我们每天都会有碰上令人生气或不愉快的事，但如每天都动怒，则对精神生活并不太好。

现在不是许多人患上“疲劳综合症”吗，我想这种人除了工作压力大之外，很可能是在工作时，常常变脸色的关系。

洛拉卡曾经说：“经营者是孤独的。”按照厚黑学的观点来看，岂止是经营者，本来人就是孤独的，但却离不开群体。因此在与他人相处时，一定要深藏不露，好好地修养自己，喜

怒不形于色，否则肯定会成为他人前进道路上的垫脚石，只能是活得更痛苦、更孤独。

《厚黑学》认为，这个世界上任何人都靠不住，惟一能够依靠的人是你自己。因为，无论你如何爱你的父母、妻儿、以及朋友等，他们顶多可以陪伴你、帮助你，却无法成为你。因此，如你妄想别人无限量地帮助你，这种想法就未免太天真了。除非自己做自己的事之外，别无他法。

所以，自己在心里一定要这样想："今天一天，我都不露出不悦的脸色。"这是你自己本身的事，别人帮不上忙，努力不让外界的事改变自己的心情，这也是只有你自己才能做到的事。当然，令我们不悦的事很多，有时难免会发怒而形之于色。倘若你高兴时就露出笑脸，心情不佳时又摆上苦脸，谁又愿意与你相处呢？但是若有不愉快的事，即使自己受了委曲，仍不形之于色，别人做不到，而你做得到，人们就不得不佩服你了。

假如你能够把不悦之情不形于色，你就离成功不远了。自古以来，凡是成功者，很少有因外界事物而亦喜亦忧的。当然，人有时会高兴，有时不免忧愁，但千万不要被情绪所左右。有高兴的事，表现在脸上无妨，但悲哀的事就千万不要表现了出来。因为将一切都表现在脸上，更会促使情绪强烈化，而不能忍受悲哀。如把仇恨表现在脸上，恨也会加倍。因此，成功立业之人，对这方面都尽量做到不形于色。

当你被大家认定是不会随便改变脸色的人，你的上司可能早已在心里对你敬畏三分。因为无论上司如何斥骂、嘲讽、冷淡待遇，你都能默默承受，连眉头都不皱一下，这种超级厚脸修养需要有相当的自信才可做到。在你失意和得意时，都能泰然自若，不表现出不悦之色及骄傲之情，旁人看来，也会觉得你很伟大。

这并非意味着做错事也不道歉。应该道歉时，就要道歉，却也不必感到自己很糟糕、不中用，你要做一个负责任但不卑

躬屈膝的人。千万不要闷闷不乐，因某事而过分拘泥不化。丰臣秀吉曾说："人不可以总是感到卑下。"自觉卑贱，是最愚笨的事。而道歉并非是卑躬屈膝的低头，而是坦然的低头，且不伤害自己的自尊。

《菜根谭》里曾说到："雁飞过潭，潭不留影。"意思就是说，雁飞过了潭，它的影子也不会留在潭面上，只是在那一瞬间，它的影子会留在潭面上，一旦飞走后，潭面又回复到原状。即外面所发生的事，我们当然不能没有反应，但不要总是拘泥于心，毕竟往事已矣。

日本有一首歌，它的歌词大意是："晴也好，阴也好，富士山始终不变。"由此看来，经常都不露出不悦神色是对的，上司也会产生敬畏之心。倘若有一天你突然展颜一笑，会令人感到有无限的吸引力，这将是多么动人的魅力啊！

此外，如果在表情上你能带有亲切的笑容，那就更理想了。倘若具备敏锐的头脑、果决的实行力和强烈的责任感，但却缺少人性，则一旦离开工作后，即与白痴无异。然而，一个人总是有这样那样的缺点，不可能十全十美，如果太过于完美，人家亦不敢接近你。

在待人处世中，一个人一旦成为一个可爱的人之后，同事和部下都会亲近你，自己深得人缘，成为社交场的"宠儿"。

为了让你成为待人处世的高手，厚黑教主李宗吾特意提醒说：深藏不露，喜怒不形于色，并不同于胆小怕事，它是对于真实感情的一种掩饰而不是扼杀，是为了保全自己而不是苟全性命，它的"不露"是暂时的，只要时机一到，最终还是要大显峥嵘的。

西汉末年王莽篡位，贪婪无度。统治秩序极其混乱，人民苦不堪言，绿林、赤眉两军适时打起反王旗帜，共图大业。但起义军内部不和，经常为权势而争斗不已。刘秀之兄刘縯是最早起兵反抗王莽的，威名远扬，众心拥戴，特别是昆阳大捷后，刘秀兄弟更是声名大盛，这自然遭到更始皇帝刘玄的猜

忌。公元23年，绿林军内部为争权夺势，设计杀死了刘秀的哥哥大司徒刘縯和手下得力大将刘稷。刘秀得知后，虽然说悲痛万分，可他却不能流一滴泪，因为他还要走好下半局“棋”，消除更始皇帝对自己的猜疑。

这天，正拟好圣旨，准备召刘秀回来的更始皇帝刘玄，突然得知刘秀不召而至，便想乘机抓住他的过错，然后名正言顺地治刘秀的罪，马上命刘秀进殿，瞪着一双挑剔的眼睛，看刘秀如何行事。

只见刘秀单身进殿，行三拜九叩大礼，伏地道：“陛下，微臣未能追随陛下左右，失之督察臣兄刘縯，致使刘縯大逆不道，冒犯了陛下，臣以为刘縯罪该斩首。微臣的将军之职，乃是陛下封赏，愿竭尽全力，以效忠陛下，并以补兄长之过。”

刘秀的这一招，令包括刘玄在内的所有人面面相觑，他们根本没想到刘秀会伏阙谢罪，并深深自责。刘玄只好文吾其辞地说道：“念在同族情分上，你就替他收了尸吧！”

“谢陛下！”刘秀谢恩退出大殿。来到刘縯的大司徒府，刘秀见侄儿和嫂子潘氏哭得泪人似的，他的心里也犹如刀割，但他见有兵丁杂人在场，不仅不哭泣，而且也不按照礼数去刘縯的灵前痛哭一场，只是面若冰霜，冷冷地说道：“刘縯冒犯圣颜，既已被诛，就不必过分悲伤了。当今皇上皇恩浩荡，并不连带他人，这就该知足了。我未得皇命，不能离开，刘氏冢墓在舂陵，谁愿扶柩归葬？”

刘縯的家人本指望刘秀回来之后，能为刘縯讨个公道，不曾想刘秀竟是这个态度，一家人顿时寒了心。刘縯的妻子潘氏，更是万万没想到一向与刘縯交好的三弟一下子变得这样无情，当即拉下脸来，命人套车，装上棺木，即刻离开了大司徒府。众人不肯再与刘秀说一句话，刘秀一个人回宫廷。

刘秀的这一“韬晦”之计，虽然暂时保住的性命，但刘玄始终对他不相信，不仅不加封他的昆阳之功而且再也不提让刘秀重回颍阳去带兵。刘秀知道刘玄对自己仍不放心，便继续

谨慎行韬晦之计，整日就在自己的府内，起居饮食，一如即往，脸上没有丝毫不满的情绪。甚至为了继续麻痹刘玄，以显示自己碌碌无为，刘秀特意请刘玄赐婚，与阴丽华完婚。

这样，刘秀终于骗过了当时已被拥立为帝的刘玄和诸多参与谋杀哥哥的将领的眼睛，保住性命并渐渐取得他们的信任。刘玄及亲信见刘秀婚后整天闭门不出，与妻子缠绵，觉得此人意志已经消沉了。便想让没有“野心”又具备治军天才的刘秀出征，为自己打天下。就这样，刘秀被封为破虏大将军、武信侯，派他去河北巡视州郡。按说，在以“莫须有”的罪名杀掉刘縯之后，刘玄应该不管三七二十一将刘秀一起杀掉，但刘玄厚黑学的修炼毕竟欠火候，关键时刻心“黑”不下来，从而为自己埋下了后来的杀身大祸。

刘秀趁此良机在河北境内积极发展自己的势力，并将河北定为自己的立足之地。更始三年（公元25年）初春，刘秀势力已成，便公开与刘玄决裂。6月，刘秀登基，是为光武帝，建国号汉，史称东汉。此后，刘秀率军一举打败各路军队，自己当上了东汉的开国皇帝，这才有了封建治世上的“光武中兴”。

丧兄之痛不可谓不大，但刘秀却能忍此大悲痛，强装笑颜，不露丝毫痕迹。假使他当时便发一夫之怒，非但不能为惨死的兄长报仇，反而白白送去自己的一条性命。只有暗中积蓄力量，等待时机才是上上之策。据史书记载，当时的刘秀只有32岁，正是年轻气盛的时候，可他竟然能把脸皮练到如此厚度，相对于其先祖刘邦来说，真可说是“青出于蓝而胜于蓝”啊！

■ 待人处世厚黑之道十八：不做烂好人

——虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做没有原则、没有主见，什么事都不能坚持的『烂好人』！因为烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值。

“好人”是现实社会里的“珍稀动物”，因此大家都喜欢“好人”，也欢迎“好人”！因为“好人”不具侵略性，不会伤害别人，甚至有时还会为了别人而让自己吃亏！这种“好人”岂只是“好”，简直是“伟大”了。

做“好人”是性格决定的，想不做都不行，而且做“好人”也有其待人处世大获成功的价值。不过，《厚黑学》却认为：虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做“烂好人”！

所谓“烂好人”就是没有原则、没有主见，什么事都不

能坚持的“好人”，这种人不知是性格因素，还是有意以“好”去讨别人的欢喜，反正是有求必应，也不管该不该。有时也想坚持，可是别人声音一大，马上就软化下来。因为缺乏原则与坚持，导致是非难分，当事情不能解决的时候，便“牺牲”自己来“成全”大家。有时也想坏一点，可是离坏还有一大段距离，自己就开始自责，检讨自己这样做是不是不应该……

读中国绘画史，有一段明代大画家沈周的故事，我永远不会忘。书里说，沈周的邻居掉了东西，误以为沈周家一个相似的东西是他的。沈周知道之后，就把自己的东西送过去。直到邻居掉的那个找回来，把沈周的东西归还，沈周也只是笑道：“这不是你的吗?”

书中举出的这类例子很多，似乎以此推崇沈周的“胸襟廓落”。只是，每次我读到这儿，都不以为然，这真叫胸怀吗？这根本就是最害中国社会的“烂好人”。

这种“烂好人”得到的效应和“好人”是不同的。“好人”是有原则的，所以他人在颂赞这“好人”的好时，还带着几分尊敬甚至“畏惧”。但“烂好人”则不然，他在待人处世中获得的评语是“不能担大任”，而且别人因为深知他的弱点，甚至会捉弄他、陷害他。得寸进尺，予取予求，反正他不会反抗，不会拒绝嘛！于是所有人都得到了好处，唯独这个烂好人一点好处都没有！因此，厚黑教主再次提醒你：烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值！

◎ 该黑心时别客气

在工作中，由于某些原因而得罪了自己的上司是很常见的事。有些上司往往会由此而在某些事情上给自己小鞋儿穿，这无疑是一种挺难受的事情。在这种情况下，应该采取一种什么样的态度呢？如果说就此而与上司大吵大闹一番，虽然可以出

一口恶气，但并不解决根本问题，以后他可能照旧给你穿小鞋儿。因此，你必须首先弄清楚上司的做法是否真是给你小鞋穿。因为在许多情况下，往往由于个人对上司有意见，便总是把上司对自己的某些态度和做法往这方面想，如同中国寓言故事的“邻人偷斧”一样，从而采取错误和不明智的举动。实际上，如果你不是与上司有什么根本的利益冲突，上司也没有那么大的精力做这种费力不讨好和损人不利己的事。

假如上司是在给你“合理”地穿小鞋儿，由于他的做法往往是有理有据的，是无可指责的。在这种情况下，你很可能找不出理由去与他争吵。即使你去闹，他也完全可以用非常冠冕堂皇的话打发你，甚至以无理取闹来批评你。所以，在这种情况下，只有把脸皮磨厚，任他怎么对你，都无所谓。

如果你的确有证据表明上司给你小鞋儿穿，而且，他的做法也表现得十分明显。在这种情况下，你便可以与其理论一番。你不妨先个别找他谈一回，表明自己的态度。如果上司仍坚持己见，执意不改，那么，在适当的场合，把事情给予充分的曝光，则是完全必要的。这样做，一方面把事情公诸于众，把矛盾公开化，让群众评理，另一方面也表明你的态度，从而给上司一种压力，使他不敢轻易地给你小鞋儿穿。这样做的弊端，是将你与上司的矛盾公开化，很有可能对以后带来影响。

那么，如何才能彻底制服给你穿小鞋的上司呢？厚黑大师提供的招术就是：想方设法将他的把柄攥在自己的手心儿，在需要的时候随时进行敲打，让他老老实实，不敢给你穿小鞋儿。比如说，你发现该上司的婚外情，并且掌握了确切的证据，不要公开揭发。而是采取含糊的语气，用他能够听懂的言辞当众指出：“有的人在男女关系问题上很不严肃，我手里有确凿事实……

毕竟是做贼心虚，这位上司肯定会被吓住的，不但不敢再排挤打击你，而且也会大大收敛他的不轨行为。

世上谁人无把柄。你掌握了那个欺负你上司的把柄，又巧

妙地点了出来，对他的震动自然不用多说，很可能其他人也有同样的把柄，还以为你说的是自己。这样，也许不只一个人由于担心自己的把柄被公开而不敢欺负你。

“世界上的事，怕就怕认真二字。”兔子逼急了也会咬人，大多数人是明白这个道理的。不叫的狗咬起人来更凶，平时沉默寡言、忍气吞声的人一旦发起怒来更令人胆寒，考虑到这一点，即便是本来想欺负你的人此时恐怕也最好“惹不起躲得起”了。

因为任何人都有不愿让人知道的隐秘，任何人都怕自己的隐秘暴露在光天化日之下，特别是不怎么光彩的事，更是害怕他人知道。因此，制服对手的最好方法，莫过于揪住对手的把柄，让他的黑心不敢使。

不过，在应用这一招时，除了要具备厚黑的基本功之外，还要特别注意保密。具体来说，就是对你抓住的把柄一定要保好密，而且最好仅限于你一人知道。千万不能在众人面前公开他那个把柄，因为把柄之所以能为你所用，就在一个“隐”字上，一旦公开了，由“隐”变“阳”，也就失去了利用的价值。或者你掌握的秘密被公开以后，他很可能会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你进行报复，那就太划不来了。所以，你只能以能够使他明白的方式闪烁其词。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女性恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使你探知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以要挟，必须确定那个女人与孩子的姓名住址，才能在关键的时刻作为“撒手锏”甩出来。

我们姑且当作已探出了他们的姓名——母亲是“A”孩子叫“Y”。

那么，当他有一天在众人面前，以一种傲慢的态度，喋喋不休地找碴儿给你难堪时，你就用极其平静的口气，突然改变话题、问一句：“我忽然想到一件事，你最近有没有跟 A 小姐

见过面?”

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。但是如果你继续问下去，等于把他最不愿意为人所知的大秘密给掀了出来，他当然会立马急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场冲突草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地说：“噢……噢……这种话何必在这儿说呢?”

此后，只要他胆敢对你无礼，你就可以屡次搬出“A小姐”来制服他。除非到了他听到“A”这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才可以搬出“Y”这个名字来，要一步步让他知道你的厉害，这就是以黑制黑，对付给你穿小鞋上司一个非常灵验的小窍门儿。这一招尽管看起来有点损，但却非常管用，在待人处世中尽管放开了用，准没错!

◎ 厚黑并用，让下属服服帖帖

《韩非子》里有这样一个故事：鲁国有个人叫阳虎，他经常说：“君主如果圣明，当臣子的就会尽心效忠，不敢有二心；君主若是昏庸，臣子就敷衍应酬，甚至心怀鬼胎，但表面上虚与委蛇，然而暗中欺君而谋私利。”阳虎这番话触怒了鲁王，他因此而被驱逐出境。阳虎跑到齐国，齐王对他不感兴趣，他又逃到赵国，赵王十分赏识他的才能，就拜他为相。近臣向赵王劝谏说：“听说阳虎私心颇重，怎能用这种人料理朝政?”赵王答道：“阳虎或许会寻机谋私，但我会小心监视，防止他这样做，只要我拥有不至于被臣子篡权的力量，他岂能得遂所愿?”赵王在一定程度上始终控制着阳虎，使他不敢有所逾越；阳虎则在相位上全力施展自己的抱负和才能，终使赵国威震四方，称霸于诸侯。

这个故事告诉人们，在待人处世中，不要指望你的身边没有小人，因为那是不可能的。最现实的态度就是如何控制住小

人并让小人为你服务。《厚黑学》认为：小人在什么时候都是小人，就像狗改不了吃屎一样，一旦有机会他们就会兴风作浪。因此，在不得不与小人打交道时，最有效的办法就是抓住小人的把柄，把刀架在小人的脖子上，逼小人乖乖为你所用，听你调遣。因为每个人都有弱点，这些弱点利用好了便是很好的把柄。比如性格急躁者可用激将法，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或最忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上钩无疑，授你以把柄。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于你。在有的时候稍稍拿出来用那么一用，就能收到奇效。

汉代的朱博虽然是一介武生，却具有相当高超的厚黑本领。他后来调任地方文官，利用厚黑手段，顺利地制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸邻居人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府的功曹，而没有被革职查办，最后还被调升为负责治安的守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱傅觉得真是岂有此理！就马上把尚方禁找来。尚方禁心中七上八下，只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看了看尚方禁的脸，果然发现有疤痕。就将左右退开，假装十分关心地询问究竟。

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，如实地讲了事情的经过。头也不敢抬，只是一个劲地哀求道："请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。"

"哈哈哈……"没想到朱博突然大笑道："男子汉大丈夫，难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能好好干吗？"这时的尚方禁那里还敢说半个不字。

于是，朱博就命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话情况，要他有机会就记录一些其他官员的言论，并且及时向朱博

报告。听到这里，尚方禁心里的石头才算落了地，他赶紧表态说一定好好干。从此之后，尚方禁便成了朱博的亲信和耳目。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来就特别地卖命。不久，就破获了许多盗窃、杀人、强奸等犯罪活动，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为连守县县令。

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄。智者在部属身上发现了弱点，从不会轻易放过，而是抓住他的“小辫子”使他乖乖地听话。这种方法在驾驭不怎么听话的部属时特别有效。

言归正传，又过了相当一段时期，朱博突然召见那个当年受了尚方禁贿赂的功曹，对他单独进行了严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿一个钱以上的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位功曹早已吓得筛糠一般，只好提起笔，写下自己的斑斑劣迹。由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿，为奸为贼的事，所以，看了功曹写的交待材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候本官裁决。从今以后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那功曹一见朱博拔刀，立时吓得两腿发软瘫在地下，嘴里不住地喊：“大人饶命！大人饶命！”只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三两下，就将其撕成纸屑，扔到纸篓里去了。自此以后，那位功曹整天如履薄冰、战战兢兢，做起事来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

仔细分析不难发现，朱博收服尚方禁和功曹的成功，主要靠了厚黑两手。其一是厚，虽然他心里极为厌恶尚方禁，但表面上丝毫看不出，让对方摸不清自己的底牌；其二是黑，按理说朱博既然已经知道了尚方禁是个小人，肯定会将其“炒掉”，然而朱博却没有那么做，在恩威兼施生效后，他充分发挥小人的特长，让小人暗中去监视自己的政治对手和下属官

员，及时向自己打“小报告”，反而将尚方禁收为亲信。对于那位功曹，更是手腕高超，将其制得服服帖帖。

◎ 做做“恶人”也不错

西方谚语说：“要使一条线变短，最简单的方式就是在它的旁边画一条更长的线。”同样的道理，要想驱除敌人的侵犯之意，你固然可以与对方你死我活地打交手战，不过，“杀敌一千，自损八百”，你势必也要付出相当的代价才行。《厚黑学》认为：最简单的方式，就是展现坚强的实力，暗示对方：“真的要比吗？你还差得远呢！”这样一来，对方自然就会知难而退，起码也会知道你不好惹，而对你敬而远之。

李宗吾在《厚黑从话》中说：“有人说：老子云：‘邦之利器，不可以示人。’你把厚黑学公开讲说，万一国中的汉奸，把他翻译成英法德俄日等外国文，传播世界，列强得着这种秘诀，用科学方法整理出来，还而施之于我，等于把我国发明的火药，加以改良，还而轰我一般，如何得了？我说：惟恐其不翻译，越翻译得多越好。宋朝用司马光为宰相，辽人闻之，戒其边吏曰：‘中国相司马公矣，勿再生事。’列强听见中国出了厚黑教主，还不闻风丧胆吗？孔子曰：‘言忠信，行笃敬，虽蛮貊之邦可行也。’我国对外政策，历来建筑在一个诚字上。今可明明白白告诉他：我国现遍设厚黑学校，校中供的是‘大成至圣先师越王勾践之神位’。厚黑教主，开了一个函授学校，每日在报上发讲稿，定下十年的计划，这十年中，要求什么条件，我国就答应什么条件，等到十年后，算账就是了。我们口中如此说，实际上即如此做，决不欺哄他。但要敬告翻译的汉奸先生，译厚黑学时，定要附译一段，说：‘勾践最初对于吴王，身为臣，妻为妾，后来吴王请照样的身为臣，妻为妾，勾践不允，非把他置于死地不可，加上几倍的利钱。这是我们先师遗传下来的教条，请列强于头钱之外，多预备点

利钱就是了。’从前王德用守边，契丹遣人来侦察，将士请逮捕之，德用说：‘不消。’明日，大阅兵，简直把军中实情，拿与他看。侦探回去报告，契丹即遣人来议和。假如外国人知道我国朝野上下，一致研究厚黑学，白量非敌，因而敛戢其野心，十年后不开大杀戒，则厚黑学造福于人类者，宁有暨耶。此即汉奸先生翻译之功也。彼高谈仁义者，乌足知之。传曰：‘火烈，民望而畏之，故鲜死焉。水懦弱，民狎而玩之。则多死焉。’厚黑先生者，其我佛如来之化身矣。”

李宗吾的这段论述，应用到待人处世中，就是要人们以自己“恶”的形象，吓退敌人，从而达到不战而屈人之兵的目的。一句话，就是要学会做恶人，要光明正大地做恶人。

现实社会中，有人喜欢选择做好人，但同样也有人喜欢做恶人。做恶人同样也有对自己好的或不好的地方。说到头来，做好人还是做恶人都不过是待人处世中做人的技巧而已。那么做恶人，对自己本身会有什么好处呢？

第一，恶人虽然肯定令人讨厌，但却胜在有威势。一个经理或主管以恶人的形象出现，有令下属敬畏的作用。一般而言，一个主管“偏恶”会远比他“偏善”更能令下属为其效力办事，黑口黑面不讲人情的主管当然不受下属爱戴，但却更能令下属不敢造次。这是做恶人的第一个好处。

第二，许多人不喜应酬，只想静静的做事，那么恶人的形象便会产生适当的阻吓作用，令你的应酬减到最低限度，赚得清静。也就是说，利用恶人的形象，你可以有选择性地省去许多不必要的麻烦。

第三，好人倾向于对人堆笑脸，以至巴结逢迎，恶人板着脸做人反而塑造出一个严肃、认真、令人肃然起敬畏之心的形象来，板着脸不但比堆笑脸威猛，也不那么对自己委屈。

从上述三点做恶人的好处可以想见，许多恶人原就是性本恶，但也有“本来不恶”的人基于待人处世的需要，而故意装出恶人的形象来与人相处。

在待人处世中，只要做恶人的好处盖过做恶人的坏处，做恶人便合算。再说，做恶人的不好之处，最大不了也不过是犯众怒、少朋友。但是做恶人是有选择余地的，你可以“因人而恶”，你仍然可以有自己的朋友。因为你可以对某些人选择做好人，对某些人选择则做恶人。此外，做恶人比做好人容易，也不用吃眼前亏。

每个人都有他自己不同的或好或恶、好恶程序不一的形象。一个恶人的“恶”可能是他的真性，也可能只是个假象，和好人的“好”完全一样。不过，装恶人远比装好人难。恶人无论是真恶人或假恶人，首先要有一个“恶”的表象。如果你是个天生的开心果，或者是那种病态的白面书生模样，恐怕想恶也恶不出个样子来，即使这人是真的性本恶，最起码也欠缺了恶人表面上应有的那种威猛。

好人可以完全是个装出来的假象，但装恶人却也许总得真的有三分恶才能成功地装出所需要的形象。回想起来不少人也觉得自己在工作中吃了“形象不够恶”的亏，起码我们的手下不怕我们，如果你也有不够恶的问题，便不妨从明天起学会板起面孔来，重新以“恶”的形象出现于众人面前，相信你的感觉可能比做好人更爽！

〔第四篇〕

凶道篇：

表面慈善，背后插刀

“只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必顾忌；但有一层应当注意，凶字上面，定要蒙一层道德仁义。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十九：不时冒坏水

——男人『好』会受人尊重，而男人『坏』才会有人爱。要想出人头地，就必须要厚下脸皮，学会如何做『坏事』。而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种『做坏事』的本事。因为如果坏得一无是处，危险性反而更小些。

现代社会是反传统的，男人的老实就是无能；正儿八经就意味着呆板、没有情趣；认真则与犯傻划等号。因此，男人“好”会受人尊重，而男人“坏”才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤、楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为“坏”得出奇才如此吗？

卢梭在《社会契约》一书中认为：人原本都是完全自由的，但你自由，我也自由，过分的自由就会伤害别人，于是为了保障人们最大的自由权力，每个人都要交出一部分自由，通过订立法律，限制起来。道德规范则是对法律作用的一种补充，是通过社会舆论来制约人们的行为。

按照卢梭的这种说法，道德规范既然是约束人们行为的，

它就势必常常与人的本性发生冲突，那么单纯地去迎合社会道德规范，就会让自由得不到享受，道德规范就仅仅成了人性的枷锁。而且，如果我们在待人处世中恪守道德规范，别人却对此不屑一顾，那就如同玩游戏时，我们受规则约束，对方却能随心所欲，这种竞争就已经不公平了，我们处于劣势。所以人们才常说做人太老实、太善良就要吃亏。

更何况，这个社会所宣扬的道德规范，其中有很大一部分从某种意义上说只不过是为了维护社会架构不被侵害的一种理想而已。它虽然不像鲁迅先生所抨击的旧道德观：仁义道德吃人，但也确实与现实生活格格不入，谁要是真按这种行为规范待人处世，到头来肯定吃亏，甚至还会被人笑为傻气。而且谁越早明白这个道理，谁也就越能在待人处世中成为赢家。因此，真正伟大的成功之士，都不是将道德规范当作枷锁，而是将它变成为自己服务的工具。

在现实社会中，不遵守道德规范，别人会说你“坏”；过分拘泥于道德规范，别人又觉得你“傻”。“男人并不总是凭借其勇敢成为勇士，女人亦不总是凭其贞洁而成为贞女”可以说，一个人如何生活与他应该如何生活这两者之间，相去甚远。因为谁若抛弃自己正干着的事情，去从事于他应该干的事情，其结果总是只能走向自毁而非自全。一个人，如果只想在任何方面都做好事，结果就必定会悲叹于在很多方面做了坏事。

君不见，在待人处世中，一个人即使干了好事，有时也会好像他干了坏事一样地为人所憎恨。而且，谁也难免要顺应时势被逼着去干坏事。因为，有些坏事，如果你不去做就难以摆脱你所面临的困境，所以你就绝不能因为做坏事会招来诽谤而心有余悸。如果你好好思索一下，很可能就会发现好些事看起来完全合乎道德规范，最后的结果却使你走向败亡；另外一些事，看起来不怎么冠冕堂皇，甚至还是罪恶的坏事，但最后的结果却会使你获得较大的安全与幸福。

因此，《厚黑学》提醒你：一个位居高位的人，如果想保住自己的权势，就必须要厚下脸皮，学会如何做“坏事”，而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种“做坏事”的本事。因为在待人处世中，如果坏得一无是处，危险性反而更小些。

◎ 心不黑难以成大事

在历史上，不论是吴起杀妻求官也好，还是李世民玄武门之变杀兄弟逼父亲退位也罢，都比不上武则天移尸嫁祸的“心子之黑”。她为了陷害皇后，竟不惜杀了自己亲生女儿为赌注。武则天14岁就入宫，先承太宗，后侍高宗。当时的皇后王氏、良娣萧氏都与武则天在高宗面前争宠，两人联合起来诽毁武则天，但形势仍难分上下，这时武则天生下一个女儿很得高宗、皇后喜欢，皇后常来看望。武则天就谋划了一场阴谋。一次，皇后来看孩子，武则天借故躲避，皇后独自一人逗孩子玩了一会儿离开了。皇后一走，武则天马上进屋，把自己亲生女儿扼死，再用被子原样盖好。隔了一会儿，高宗来看孩子，武则天假装与他说说笑笑，等皇帝要她抱孩子时，她掀开被子，假装惊叫一声，立刻大哭起来。高宗上前一看，原来这小公主手足冰凉，早已死去多时了。高宗龙颜大怒，叫来宫女、太监询问有谁来过此地，他们只说皇后不久前来过。高宗于是认定是皇后因与武则天不和而下此毒手。这时，武则天又把平时搜集的皇后过失，一一向高宗陈诉，高宗就有了废黜皇后的打算。后来，也果然废掉了王皇后而改立武则天。

然而，李宗吾却觉得他们的“心子之黑”都不如曹操，“三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心子黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：‘宁可我负天下人，不叫天下人负我。’心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为

世之雄。”

曹操，字孟德，小名阿瞒。沛国谯县（今安徽亳县）人。自幼博览群书，才智过人，钻研兵法，而又善用计谋。少年时的曹操喜欢打猎，“飞鹰走马，游荡无度”。他的叔叔对此很看不惯，几次三番在曹操的父亲曹嵩面前告他的状。曹操很讨厌他叔叔的这种做法。有一次曹操在路上遇见叔叔，他就假装歪脸歪嘴的样子，他叔叔问他怎么回事，曹操说：“中风了。”叔叔把这事告诉了曹嵩，曹嵩很惊慌，赶紧把曹操找来，见他的面貌和平时一样。曹嵩关心地问道：“你叔叔说你中风，已经好了吗？”曹操说：“我可从来没有中风，只是因为叔叔不喜欢我，才被诬陷罢了。”曹嵩对弟弟说的话产生了怀疑。从此，他再背后说曹操什么不好的话，曹嵩便不再相信了。于是曹操就更随心所欲，无所顾及。其实曹操的叔叔是担心他将来不能继承家业，争列名门，甚至给曹氏家族带来祸患，所以才几次三番希望他父亲管教他，不想却引起曹操反感。曹操略施厚黑小计，便回击了他的叔叔。

曹操35岁那年，乘讨伐董卓之机起兵，开始了他的政治生涯。作为政治家，曹操一生足智多谋，工于心计，成为中国古代政治家中，精通厚黑之道的大师。以下几个例子，足以说明曹操“心子之黑”。

东汉末年，统一的帝国已经无法维持。东汉王朝的统治，在公元184年爆发的、震撼全国的黄巾大起义中，分崩离析，州郡牧守和地方豪强形成割据势力，在镇压农民起义的同时，相互之间展开了错综复杂的兼并战争。出身于四世三公大贵族的袁术，因遭曹操、袁绍夹击，率余众退屯寿春（今安徽寿县），割据扬州（今长江下游与淮水下游间），并于建安二年（公元197年）称帝，自号仲家。当时称霸兖州的曹操，以汉室丞相的身份，率军征讨袁术。由于袁军坚持，战争相持了很长时间。曹军粮食告急，军心涣散。曹操心生一计，在典仓吏（负责粮食供应的官员）身上打开了主意。他把典仓吏叫来

说："现在我军粮食紧缺，军中议论纷纷。我发现你身上有一样东西，可以消除这些不满情绪，不知道你愿意献出来吗?"典仓吏马上讨好地说："只要是能替丞相解忧分愁，我什么都舍得拿出来。"于是曹操恶狠狠地说："我要借你的项上人头来派用场!"话音刚落，还没等典仓吏反应过来，曹操即挥刀将典仓吏的脑袋砍了下来。随后令人到军营中四处散布："典仓吏克扣军粮，证据确凿，丞相已把他杀了。"兵士们听后都大骂典仓吏，同时赞扬丞相铁面无私。这样，军中的怨恨情绪很快就烟消云散了。

曹操这个人疑心很大，自从把持汉室朝政以后，无时无刻不在提防别人暗算他，即使是亲信和贴身侍卫，曹操也都怀有戒心。曹操曾对侍卫们说："在我睡觉的时候，你们不要随便走近我，如果有人靠近我，我就会在梦中跳起来杀人，你们服侍我的人千万注意。"一天，曹操躺在床上假装熟睡故意把被子掉在地上。一个侍卫想要为他盖上被子，可是刚走到床前，曹操猛然跳起来把他杀了，接着又躺下睡了。等到醒了的时候，曹操又故作惊讶地问道："是谁把我的侍者杀了?"从此以后，曹操睡觉的时候，再也没人敢走近他。

还有一次，曹操对别人说："如果有人要谋害我，我会有预感，我的心会颤动。于是，曹操对一个平时他所亲信的侍者说："你怀里藏着一把刀，悄悄地走到我身边，我说心动，卫士们会把你绑赴刑场，那时候你什么话都别说，我保证你不会出什么问题，而且我还要好好报答你。"那个侍者信以为真，按他的话做了。结果，侍者一句话没说，就被砍掉了脑袋。侍者至死都不知道，这是曹操用的计谋，而左右的人还都以为侍者是真正想要谋害曹操的人，因为他临死连一句冤枉都没喊。

曹操屡次大行厚黑之道，都成功地达到了预期的目的

借人头稳军心，是当曹操知道军中粮食匮乏，军心浮动时，曹操明知道粮食紧缺，是因军粮没有及时运到，他也明知道典仓吏忠心耿耿。可曹操假作不知，且利用典仓吏的忠心，

诱他上当。不仅杀了他，而且还散布他克扣军粮，嫁祸于人。借人头，稳定军心，消除不满情绪，同时还为曹操自己树立了威信。

曹操为保护自己，提防别人谋杀他，故意假布迷阵，说他梦中会起来杀人，杀了人又故作惊讶，其实他根本就没有睡。更有甚者，他说如有人谋害，他会有预感，心必颤动。为进一步使人坚信不疑，他假戏真做，让一亲信侍者按他的指示做，并许诺事后给他好处。其实曹操是存心要借亲信侍者的人头，保护自己、慑服部下，不惜让亲信侍者背黑锅。这和前面借典仓吏的人头，稳定军心的事例是异曲同工。由此可见曹操心之黑世上有几人能及！

李宗吾在《厚黑丛话》中说："孙子曰：'战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。'处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必致兵败国亡。不懂厚黑哲理，而就实行厚黑，必致家破身亡。"又在《厚黑经》中说："厚黑之道，本诸身，征诸众人，考诸三王而不缪，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。"

从《厚黑学》的角度考察历史，从古至今，上至王公大臣，下至草莽凡夫，不厚不黑而能有所成就的，绝无仅有。因此梁启超才说："一部二十四史，全是帝王家传。"实际上，按照厚黑教主的观点，不管是二十四史也罢，稗官野史也罢，即使是在生活四周稍微留点心，你都必须发现：无非厚黑而已。也就是在待人处世中，脸不厚心不黑者难以成大事。也就是说，你要想成大事，出人头地，"惟有厚矣黑矣，然后可以心想事成，事事遂心如愿。

◎ 表面光明磊落，暗中设计下套儿

《厚黑学》的核心思想就是：为达目的可以不择手段！虽然栽赃陷害只是其中之一而已，但用来铲除对手，却会有相当不错的效果。不过在栽赃陷害的时候，必须注意拿捏儿好分寸，不可适得其反，搬起石头砸了自己的脚。究竟什么样的分寸才算是恰到好处呢？那就是当你所栽之赃，所诬之告，能让人宁可信其有，不肯信其无，让对方百口莫辩，甚至越描越黑，那就是了。

对此，李宗吾在《厚黑丛话》中解释说："严世蕃是明朝的大奸臣，这是众人知道的，后来皇上把他拿下，丢在狱中，众臣合拟一奏折，历数其罪状，如杀杨椒山、沈鍊之类，把稿子拿与宰相徐阶看。阶看了说道：'你们是想杀他？想放他？'众人说：'当然想杀他。'徐阶锐：'你们这奏折一上去，皇上立即把他放出来，何以故呢？世蕃杀这些人，都是巧取上意，使皇上自动的要杀他，此折上去，皇上就会说：杀这些人明明是我的意思，怎么诬到世蕃身上？岂不立把他放出来吗？'众人请教如何办。徐阶说：'皇上最恨的是倭寇，说他私通倭寇就是了。'徐阶关着门把折子改了递上去。世蕃在狱中探得众人奏折内容，对亲信人说道：'你们不必担忧，不几天我就出来了。'后来折子发下，说他私通倭寇，大惊道：'完了，完了！'果然把他杀了。世蕃罪大恶极，本来该杀，独莫有私通倭寇，可谓死非其罪，徐阶设此毒计，其心不为不黑，然而后人都称他有智谋，不说他的阴毒，何以故？为国家除害故。"

从《厚黑学》对人性的分析可以知道，世上之人大多数都有两大弱点：对爱的专有权和对权的迷恋。人们在自己专宠的东西遭到侵害时，往往会失去理智，缺乏思考，其结果也往往会不堪设想。这就为人们在待人处世中大行厚黑之道，提供了广阔的回旋余地。在厚黑之士看来，世上没有什么事是不该

做的事。那么，如果你的对手并没有差错，就可以暗中设计下套儿，嫁祸于人，当然，表面上一定要不露声色，最好让对方什么也看不出来。

春秋时期，晋献公征服骊戎，骊戎献出二女，年纪大的叫骊姬，年纪小的叫少姬。骊姬长得非常漂亮，多机智，把晋献公给迷住了，两人日夜形影不离。不足一年，骊姬就生下一子，起名奚齐。

晋献公因受惑于骊姬，爱妻及子，便想立奚齐为太子，他把此意对骊姬说了，她心里很高兴，又想到晋献公已立申生为太子，而且太子与另外两个兄弟重耳、夷吾又那样友爱，这三人虽然不是亲生的，在名义上也是母子关系。今一旦无故变更，恐群臣不服。不仅自己的儿子当不成太子，还说不定会遭到不测之祸，乃跪在晋献公面前哭起来："太子申生并无大过，据说诸侯没有一人说他的坏话，若是为了我母子而将他废了，人家必说我迷惑于你，我宁可死了也不负这个罪名！"晋献公听她说得通情达理，大赞其贤淑美德。

骊姬表面上做得光明磊落，暗地里却日夜想着如何陷害申生等兄弟，夺取太子之位。不久，骊姬便对晋献公说："申生是我挺心爱的儿子，他在曲沃几年了，我也挺惦念他的，还是把他请回来吧！"

晋献公是个色迷心窍的人，还以为骊姬是真心，便派人往曲沃叫太子立即回来。

申生是个知书达理的孝子，他回来拜见过父亲，又入宫参见骊姬。骊姬设宴摆酒招待，言谈甚欢。第二天申生入宫叩谢，骊姬又留他吃了饭。没想到，当晚她便跑到献公面前哭哭啼啼编起谎话来。

"怎么了，是谁侮辱了我的美人儿？"

"都是你的好儿子！"

"是申生？他怎么啦？"

"不是他能是谁？"她哭得声音更大了，哭着说着，"我一

片好心叫他回来见见面，留他吃一顿饭。没想到他喝了几杯酒就开始调戏起我来，还说：‘我爸年老了，你又年轻！’我当时很生气，本想教训他一顿，可他嘻皮笑脸地说：‘这是我家祖传的先例了。我祖父去世的时候，我爸爸就接受了他的小妾，现在我爸爸老了，不久就要归天了，按照常理你不归我又归谁呢？’说着还想把我搂住亲嘴，幸亏我躲得快，不然的话……我不想做人了！”说罢，扑到晋献公怀里乱捶乱打撒起娇来。

“岂有此理，这畜生竟如此无礼，真是可恶至极！”晋献公怒气不打一处来。

“唉！他还说明天约我去花园呢。如果你不相信的话，到时去看看一下就明白了？”

第二天，骊姬又召申生入宫，带他去花园看花。她打扮得格外漂亮，全身香喷喷的，把香糖沾满头发，一路上引来许多蜜蜂、蝴蝶，在她头上飞绕。骊姬叫申生过来帮她驱散这些狂蜂浪蝶。申生从命，在她后面手挥袖舞。

此情此景，晋献公在楼上看得清清楚楚。他怒不可遏，立即叫人绑起申生推出斩首，吓得申生满头冷汗，莫名其妙。

骊姬又跪在晋献公面前说：“你明白真相就行，切不可处决他，因为他是我叫回来见面的，若杀了他，群臣定会说我下的毒手。何况这是家事，家丑不可外扬，传出去多不好听。请您饶他这一回吧！”

晋献公无可奈何，下令：“赶这畜生回曲沃去！”还派人跟踪侦察他的所作所为。

没过多久，晋献公出城打猎去了。骊姬派人对申生说：“我做了一个梦，梦见你妈妈齐姜向我哭诉，说她正在地府里挨冻受饿，十分凄凉，你做儿子的应该去祭祀她一番。”

申生是位孝子，自然听话。齐姜的庙在曲沃，他前去拜祭，并且照例把胙肉和礼酒送给他的父亲晋献公，以尽人子之礼。晋献公打猎还未回来，这些胙肉和礼酒全都留在宫中。

过了六天，晋献公才回来。骊姬在酒肉里早加上了毒药，送给晋献公，告诉他："我曾梦齐姜在地府受苦，现在申生把胙肉、礼酒送来了，给你尝尝！"

晋献公拿起酒要喝，骊姬却说："酒肉是外来的，不可大意，试一试才可！"

"对！"晋献公顺手把酒泼在地上，地上顿时冒起一股白烟。

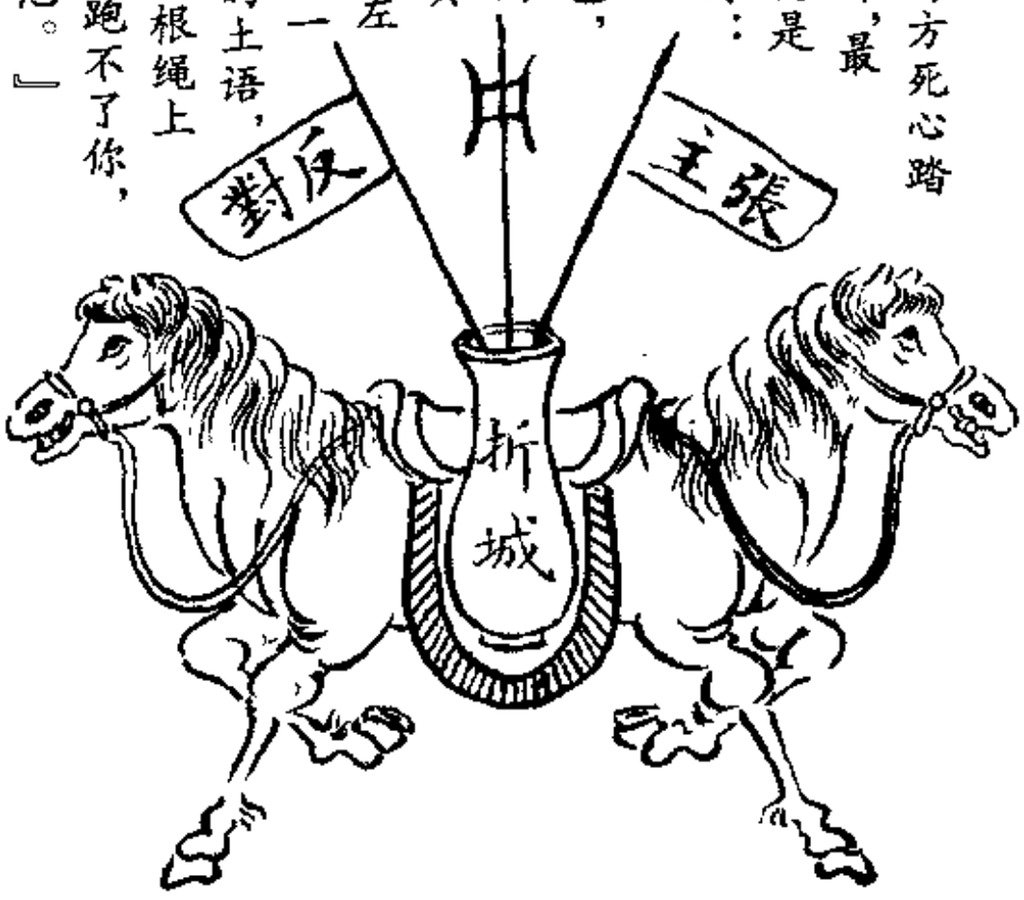
"咦！怎么回事？"骊姬假装不信，又割了一块肉给狗吃，狗吃了连叫都没有叫出一声，就四脚朝天死了。又拉过来一个小内侍，要他喝酒，小内侍不肯，硬灌下去，顿时七窍流血而死。

"天呀！天呀！"骊姬呼起冤来，"谁料到太子这么狠心，要毒杀父亲了。国君的位置早晚是要传给太子的，多等一两年都不行了。"说着说着跪在献公面前，泪流满面，呜咽着说："太子此举，无非是针对我和奚齐，请把此酒肉给我吧，我宁可替你去死。"说完，一把抢过酒来，做出倒进口的姿势。晋献公立即把酒抢过来，愤然摔落在地上，气得说不出话来。

晋献公即刻升殿，告诉群臣，大数申生罪状。并派大批军队，威风凛凛地杀奔曲沃。申生闻讯，不听群臣劝谏，即不拥兵抗拒，又不逃往外国，吊颈而死。接着，骊姬又故技重施，加祸于重耳、夷吾，逼他们逃往他方。就这样，骊姬通过一步步厚黑计策的实施，将亲生儿子奚齐推到了晋国太子的宝座。

■ 待人处世厚黑之道二十：蚂蚱两头拴

——要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的：『夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。』套一句老百姓的土语，那就是『一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。』



柏杨先生在《丑陋的中国人》一书中，对国人不能精诚合作的毛病有过入木三分的针贬，他说："每一个单独的日本人，看起来都像一头猪，可是三个日本人加起来就是一条龙。而每一个中国人都是一条龙，但是三个中国人加在一起——三条龙加在一起就成了一头猪，一条虫，甚至连虫都不如……"柏杨的论述，或许有言过其实之处，但此种论述恰恰点出了待人处世厚黑之道中"凶道"的内涵，即要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的："夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。"套一句老

百姓的土语，那就是“一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。”

◎ 同舟未必共济

《孙子兵法·九地篇》中说：“故善用兵者，譬如‘率然’；‘率然’者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：‘兵可使如率然乎？’曰：‘可。’夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”

“同舟共济”本来的意义，只是大家同乘一条船过河。而现在的意义则是指在困难面前，彼此能够互相救援，同心协力。而通常情况下，同舟共济之人可以齐心协力，水涨船高。但天下没有不散的宴席，建立在一定利益基础之上的“同舟”，总有各奔东西的一天。那么，在“同舟”的时候到底应该如何做呢？《厚黑学》认为：同舟之人未必共济，在任何时候都要多长点心眼儿，即使睡觉也要睁一只眼睛。否则，很可能对你造成最大伤害之人，就是曾经与你“同舟”者。

王安石在变法的过程中，视吕惠卿为自己最得力的助手和最知心的朋友，一再向神宗皇帝推荐，并予以重用，朝中之事，无论巨细，全都与吕惠卿商量之后才实施，所有变法的具体内容，都是根据王安石的想法，由吕惠卿事先写成文及实施细则，交付朝廷颁发推行。

当时，变法所遇到的阻力极大，尽管有神宗的支持，但能否成功仍是未知数，在这种情况下，王安石认为，变法的成败关系到两人的身家性命，并一厢情愿地把吕惠卿当成了自己推行变法的主要助手，是可以同甘苦共患难的“同志”。然而，吕惠卿千方百计讨好王安石，并且积极地投身于变法，却有自

己的小九九，他不过是想通过变法来为自己捞取个人的好处罢了。对于这一点，当时一些有眼光、有远见的大臣早已洞若观火。司马光曾当面对宋神宗说："吕惠卿可算不了什么人才，将来使王安石遭到天下人反对的，一定都是吕惠卿干的！"又说："王安石的确是一名贤相，但他不应该信任吕惠卿。吕惠卿是一个地道的奸邪之辈，他给王安石出谋划策，王安石出面去执行，这样一来，天下之人将王安石和他都看成奸邪了。"后来，司马光被吕惠卿排挤出朝廷，临离京前，一连数次给王安石写信，提醒说："吕惠卿之类的谄谀小人，现在都依附于你，想借变法为名，作为自己向上爬的资本，在你当政之时，他们对你自然百依百顺。一旦你失势，他们必然又会以出卖你而作为新的进身之阶。"

吕惠卿的厚脸果然是大见其效，王安石对这些话半点也听不进去，他已完全把吕惠卿当成了同舟共济、志同道合的变法同伴，甚至在吕惠卿暗中捣鬼被迫辞去宰相职务时，王安石仍然觉得吕惠卿对自己如同儿子对父亲一般地忠顺，真正能够坚持变法不动摇的，莫过于吕惠卿，便大力推荐吕惠卿担任副宰相职务。

王安石一失势，吕惠卿被厚脸掩盖下的"黑心"马上浮上台面，不仅立刻背叛了王安石，而且为了取王安石的宰相之位而代之，担心王安石还会重新还朝执政，便立即对王安石进行打击陷害，先是将王安石的两个弟弟贬至偏远的外郡，然后便将攻击的矛头直接指向了王安石。

"凶字上面定要蒙一层仁义道德"，吕惠卿的心肠可谓黑得出奇，当年王安石视他为左膀右臂时，对他无话不谈，一次在讨论一件政事时，因还没有最后拿定主意，便写信嘱咐吕惠卿："这件事先不要让皇上知道。"就在当年"同舟"之时，吕惠卿便有预谋地将这封信留了下来。此时，便以此为把柄，将信交给了皇帝，告王安石一个欺君之罪，他要借皇上的刀，为自己除掉心腹大患。在封建时代，欺君可是一个天大的罪

名，轻则贬官削职，重则坐牢杀头。吕惠卿就是希望彻底断送王安石。虽然说最后因宋神宗对王安石还顾念旧情，而没有追究他的“欺君”之罪，但毕竟已被吕惠卿的“软刀子”刺得伤痕累累。

另外，提起颜真卿，大多数人都知道他是历史上著名的大书法家，其实颜真卿还是唐代最为杰出的忠贞大臣。安禄山起兵叛乱时，河北20余郡望风而降，唯有他以一座小小的平原郡城，孤军抵抗，誓不降贼，成为抗击叛军的中流砥柱，赢得唐玄宗极大的赞叹。此后，他历经唐肃宗、代宗和德宗数朝，官至太子太师，德高望重，天下景仰。然而，这样一位名震天下的颜真卿，却面对“同舟”的宰相卢杞一点办法也没有。

本来，颜卢两家曾是世交，父辈曾携手并肩浴血沙场，为刎颈之交，但即使如此，卢杞在自己羽翼丰满之后，却再也容不下这样的老前辈。最初，卢杞想把颜真卿挤出朝廷，便问他：“想安排你去外地任职，你看哪里对你比较合适？”

颜真卿在朝堂中当众回答道：“我这个人由于性情耿直，一直被小人所憎恨，遭到贬斥流放也不是一次两次了。如今我老了，希望你能有所庇护。当年安禄山杀害了你的父亲，将首级传到我那里，以威胁我投降，我见到你父亲脸上的血迹，不敢用衣巾擦拭，而是用舌一一舔干净的，难道你还不能容下我吗？”

几句话说得卢杞脸色绯红，心中却更痛恨了。不久，割据淮西的节度使李希烈正起兵反叛朝廷，自称天下兵马都元帅，其势汹汹，很快便攻下了汝州，引起朝野很大的震动。德宗问卢杞如何平息叛乱，脸厚心黑到了极点的卢杞，决心利用这个机会除掉颜真卿，便对德宗说：“李希烈是个年轻的悍将，恃功傲慢，他的部下不敢阻止他。如果朝廷能派出一位儒雅重臣，向他宣示陛下的恩德，陈述逆顺祸福的道理，李希烈必然会革心悔过，这样就不必大动干戈而将他收服。颜真卿是四朝重臣，忠直刚强，名重海内，人人敬服，他去最为合适。”

表面上这番话说得冠冕堂皇，完全是为了迅速平叛，丝毫也没有陷害颜真卿之意。因而不辨忠奸的德宗皇帝完全听从了他的意见，朝中有识之士无不为之震惊。有人劝告颜真卿说："你这一去必然会遇害，最好暂且留下来，看一看朝廷会不会有新的平乱措施。"颜真卿慨然道："国君之命，怎么能够不从？"还有人甚至上书朝廷说："让一位元老重臣去送死，这是国家的耻辱！请将颜真卿留下吧！"

颜真卿义无反顾，受命即行，到了李希烈那里以后，李希烈使出各种手段，用尽威逼利诱之能事。时而派出一千多名士兵，拔出匕首，围着颜真卿张牙舞爪，似乎要将他一刀一刀地割碎生吃；时而又在颜真卿住的馆舍挖个大坑，声言要将他活埋；时而又架起干柴，浇上油，点燃起熊熊烈焰，威胁要烧死他；时而又劝他拥戴李希烈为天子，并许愿封他为宰相。对这一切颜真卿均不为所动，大义凛然，最后终于被杀害。

待人处世中，特别是权力场中，不乏这样的人，当你得势时，他恭维你、追随你，仿佛愿意为你赴汤蹈火；但同时也在暗中窥伺你、算计你，搜寻和积累着你的失言、失行，作为有朝一日打击你、陷害你并取而代之的秘密武器。公开的、明显的对手，你可以防备他，像这种以心腹、密友的面目出现的对手，实在令人防不胜防。王安石就是因为"同舟"之时，缺乏应有的防备之心而遭了暗算。

◎ 脸上笑嘻嘻，"软刀子"杀人不见血

有这么一种厚黑高手，他们在与自己的竞争对手相斗时，绝不说对方一句坏话，当面不说，背后也不说，不只不说坏话，而且还尽说好话，在上司面前替对手说好话。因此，对手在失败之后可能始终都蒙在鼓里，而看不出在他甜言蜜语掩盖之下的"黑心"。

贾充是魏晋时期司马氏家族的心腹，当年司马昭发动政变

时，就是他指使人杀掉魏国皇帝曹髦。司马昭的儿子司马炎称帝以后，对他格外宠爱，授予他侍中、尚书、车骑将军等高官显位。贾充则对上献媚邀宠，厚脸讨好巴结，对下拉帮结伙，对不肯服从自己之人打击陷害，朝野正直人士对他无不十分厌恶。

侍中任恺有治国之才，日理万机，有条不紊，而且秉性忠正，以社稷为己任，深为司马炎所赏识和器重，遇有军国要事大政，经常同他商量。任恺对贾充十分反感，这使贾充很是不安，因为侍中这个官职虽然不大，却是皇帝身边的近臣，可以直接向皇帝反映大臣的善恶、朝政的得失。贾充总担心任恺会在皇帝面前揭露他的真面目，便想将任恺从皇帝身边挤走。

可是司马炎对任恺十分敬重，说他的坏话必然不信，怎么能够做到既不像是攻击任恺，又能将他调离皇帝身边呢？贾充冥思苦想，终于找到了一个两全其美的办法：推荐任恺去给太子当老师。按照封建朝廷的制度，太子的老师不许过问朝政，只能留在东宫陪太子读书，而太子司马衷是个白痴，根本不可能接受任何教育，给他当老师肯定是劳而无功。这样一来，即使任恺离开了皇帝，还会使他因为教育失败而失去司马炎的信任。于是，贾充便向司马炎极力夸赞任恺如何忠贞正直，如何才学过人，是给太子当老师的最佳人选。司马炎倒是接受了这个建议，任命任恺为太子少傅，但原来所任侍中一职，依旧保存不动。贾充枉费心机，懊恼不已。

对于贾充的“好心”，任恺自然明若洞火，他决定如法炮制，以其人之道还制其人之身，用“好心”回敬贾充的“好心”。恰巧此时西北少数民族袭扰边境，司马炎十分着急，决定派人前去平乱，任恺便说：“这是一件重任，应当派一名有威望、有地位、有智谋的朝廷重臣前去镇抚。”司马炎问：“卿看谁可担当此任？”任恺说：“贾充！”司马炎同意了。这一来，贾充的同伙全都慌了神儿，麻了爪儿，贾充一走，他们失去了后台，在朝廷可就没地位了，贾充自然更是不愿意离开

朝廷。就在赴任之前，在夕阳亭举行的饯别宴会上，他们还在商量对策。最后终于想出了一个好主意：贾充同皇帝联姻，将他的那个又黑又丑的女儿贾南风许配给又呆又傻的白痴太子司马衷。这样一来，任恺的计谋不仅未能实现，反而给西晋的历史留下了一个祸根。

贾充、任恺这两个司马炎都信任的人还是都留在皇帝身边，但贾充不肯善罢甘休，他的同伙又给他出主意说："让任恺去干选拔官吏的差使吧，这件事情工作繁重，需要经常去全国各地巡视，就不可能留在皇帝身边了。而且所选之人，三教九流，龙鱼混杂，是一件费力不讨好的事，想挑他的毛病也容易得很。"于是贾充故伎重演，又一次在司马炎面前称赞任恺如何如何地公正无私，如何如何地知人善任，为朝廷选拔官吏之事由他主持最为合适。这一回司马炎觉得贾充说得有理，相信了，便任命任恺为吏部尚书。

毫无疑问，任恺当吏部尚书是再合适不过了，可接近皇帝的机会也少了。于是，贾充便整天在司马炎身边伺机诽谤，造谣诬陷，终于使任恺丢掉了官职。

"软刀子杀人不见血"，厚黑高手杀人不仅不见血，甚至连刀子也看不到，因为他们在仁义道德之外，又多涂了一层油漆，这就是借刀杀人。

历史上，善用"软刀子"杀人者不计其数，清道光年间，军机大臣曹振镛当政之时，对政敌的打击往往不动声色，却"言到敌败"，非常奏效。他对刚刚担任军机大臣的蒋攸铦很讨厌，两人面和心不和，曹振镛知道蒋攸铦刚由直隶总督任上调上来，属于道光帝想要的那一类人，时间久了，一旦得到皇帝的重用，肯定会影响到自己的权势，就想找机会把他排挤走。一次，琦善因处理鸦片战争后与英国殖民者的"洋务"不当，被革去两江总督一职。一天，道光皇帝问曹振镛道，"两江总督地处南海边陲，与洋人对峙，交往很大，职位非常重要，朕想派一个资深望重、久历封疆的能员去担任此职，你

看谁合适呢?”

太好了！何不利用这个机会，把姓蒋的赶出军机处。不过，曹振镛心想：如果由自己提出来，不免授人以排挤同僚的口柄，弄不好还会引起道光皇帝的怀疑，所以他不直接提出由蒋攸铦调任两江，而提正被白莲教叛乱搞得焦头烂额、肯定不能调任的川陕总督那彦成。假装很认真地对道光帝说：“臣以为川陕总督那彦成资历最深，可以调任两江。”

果然，这个建议立马遭到了道光皇帝的否决，“川陕一带，正发生民乱，那彦成不能调动。”说着又看了看曹振镛，当时军机处要员全都在场，蒋攸铦亦在身旁，但是曹振镛就是不再说话。

道光皇帝见曹振镛不说话，便环视四周，看到了蒋攸铦，马上说：“你就是前朝的封疆大吏，去任两江总督正合适。”万岁金口玉言、一言九鼎，此事就这样敲定了。实际上蒋攸铦由军机大臣调任两江总督，无论从权力还是权位上，都有下放的嫌疑，所以，蒋攸铦出来后对人感慨地说：“曹公的智巧，真可怕呀！他把自己的意思含而不露，却让陛下说出来，就无可更改了，这样的排挤，真是高明至极啊！”

云贵总督阮文达也为曹振镛所厌恶。一次，道光皇帝偶然谈到了阮文达，就对曹振镛说：“阮文达已任总督、巡抚30年了。刚到壮年就官居二品，怎么升迁得这样快呢?”

曹振镛赞扬道：“阮文达学问优秀。”“何以见得呢?”道光皇帝继续问道。

于是，曹振镛又玩起了他最擅长的“软刀子”，满脸堆笑地对道光皇帝说道：“他现在任云贵总督，每天与宾客谈文刻书呢！”

曹振镛深知道光皇帝的好恶和秉性，他非常厌恶封疆大吏不事公务，却与文人墨客谈诗论道，表面上称赞，实际上却是重重地“参了一本”。果然如此，道光帝听后，好半天沉默不语。不久，阮文达被召回京城，安排了一个有名无实的闲职，

此后再也没有受到朝廷的重用。

《孙子兵法》中讲："先胜而后求战，以虞待不虞者胜。"面对卢杞和曹振镛这样的超级厚黑小人，防备躲避尚且唯恐不及，更何况没有丝毫的防备之心了。虽然说卢杞和曹振镛的所作所为，不怎么光彩，兴许也上不了台面，但他们却活得很滋润，因为他们是厚黑之士，自然也不在乎他人的议论和看法。《厚黑学》因此认为：在待人处世中，假如你必须在"君子"和"小人"之间作出选择的话，如果做君子要吃很大的亏，而做小人反倒得利，那就厚下脸来，毫不犹豫地做一把小人！

◎"合众弱而攻一强"

西方有句名言："没有永久的朋友，也没有永久的敌人，只有永久的利益。"这句话既是国家关系相处的准则，更是待人处世中，人与人之间打交道时必须要时刻注意把握的基线。《厚黑学》认为：一切明争暗斗的焦点，无非就是利益两字。因为如果离开了利益，人们还会争什么呢？为此，在待人处世中"合众弱而攻一强"，与对方建立合作关系，能否成败的核心就是利益。战国时的苏秦之所以能够凭借一张嘴，将互不相属的六国联合在一起，共同对付强大的秦国，就是用最简洁的语言，让各国认清了"合纵"与自己国家的利害息息相关。

战国中期，著名纵横家鬼谷先生的学生苏秦，开始时企图推行连横政策，鼓动秦惠王用武力兼并天下。由于秦国尚处在整顿内政、养精蓄锐时期，秦惠王没有接受他的建议。苏秦怀着忿恨和不满，转而到关东六国组织合纵反秦。

周显王三十六年（公元前 333 年），苏秦到达燕国，求见燕文公，向文公献策说："燕国之所以长期不受别的诸侯侵犯，能够避免战争灾害的原因，是因为有赵国在南面遮蔽着。秦国当然是不敢攻打燕国的，因为秦国若向燕国出兵，要到千里之外作战。但是，如果赵国要袭击燕国，那就是百里之内的

事，这是十分令人担心的。大王现在似乎害怕千里之外的秦国，而不担心百里之内的赵国，这是很不明智的。因此，我建议大王赶快与赵国结盟，改善关系，并进而与关东各诸侯国团结一心，燕国就可以真正长治久安了！”燕文公采纳了苏秦的意见，配给苏秦一批车马，送他到赵国游说。

苏秦到了赵国，对赵肃侯说：“目前，关东诸侯中最强的是赵国，秦国最忌恨的也是赵国。但是，秦国为什么迟迟不敢攻打赵国呢？主要是害怕韩国和魏国袭击它的背后。秦国若是先攻打韩国和魏国是很方便的，这两个国家没有什么名川大山作为险要的屏障，秦国可以逐步蚕食，直捣它们的都城。那时，韩国和魏国支持不住，必然会降服秦国。秦国一旦没有了韩国和魏国的威胁，对不起，赵国的战祸就在眼前了。我根据天下的地图测算，关东诸侯的土地是秦国的五倍，各国的军事力量是秦的十倍。假使六个大诸侯国团结起来，合力西进攻打秦国，秦国必破无疑。现在有一些主张连横的人，诱惑大家把土地割给秦国，做它的附庸。秦国强大了，这些人从中取得高官厚禄，一点也不顾及别国由此而招致的损失，所以他们日日夜夜夸大秦国的力量，威胁关东诸侯依附秦国，这一点，希望大王要百般慎重地加以考虑。我认为最好的办法，不如把韩、魏、齐、楚、燕、赵等国家联合起来，一致对付秦国。具体的做法，是召集各国的将领和国相，在洹水（今河南北部，当时属赵国）上会谈，互相交换人质，缔结盟约，其内容是：‘秦国不论攻打谁，其余五国必须一起派出精锐部队，或直接攻打秦国，或奔走援救盟国。如有不履行诺言的，五国共同加以讨伐！’诸侯们这样携手对付秦国，秦国肯定不敢再走出函谷关来损害我们关东诸侯的利益了！”赵肃侯觉得苏秦说得很有道理，打心眼里高兴，立即优厚地款待苏秦，赐给他大量财物，作为他去联络其他诸侯的费用。

苏秦到了韩国，见到韩宣惠王，针对韩国的形势分析说：“韩国的领地方圆九百多里，拥有几十万军队，集中了天下的

强弓、劲弩和利剑。韩国的士卒跳起来射箭，能连续百发而不感到疲劳。以他们这样的勇气，披上坚固的铠甲，背着劲弩，带着利剑，一个人对付一百个敌人，是毫无问题的。可是，大王如果追随秦国，秦国一定会把宜阳（今河南宜阳西）和成皋（今河南荥阳）这些险要的地方割去。今年割了，明年还要继续割。到一定的时候，再给吧，已经没有地方可给；不给吧，以前的代价就会变成白费，灾祸会随之而来。大王的土地是有限的，而秦国的需求是无限的，以有限的土地，去对付无限的需求，这简直是拿钱去买祸害，不经过战争就悄悄地把土地消耗光了。民间有这么一句俗语说：‘宁为鸡口，毋为牛后。’就是说宁做鸡的嘴巴，不做牛的尾巴。以大王这样的才干，率领韩国这些强兵，如果只做了一条别人的尾巴，我真是为大王感到羞愧！”韩宣惠王把苏秦的话琢磨了一阵，决定参加合纵。

苏秦到了大梁，激励魏王说：“大王拥有方圆千里的土地，地方似乎不大，但是房屋遍布，人烟稠密，几乎找不到什么荒地。从城市到郊野，一天到晚人喊马嘶，车声隆隆，就像部队在行军一般。我估计大王的国力不在楚国之下。现在我听人说，大王的士卒有武士20万、用青巾裹头的战士20万、敢死队20万、一般士兵20万，还有600辆战车、5000匹战马。现在，竟然要听信身边一些倾向秦国的大臣的意见，向秦国称臣，这实在是很不明智的，希望大王详细地斟酌。我今天奉赵王的命令，来向大王提出六国同盟、合力抗秦的方针。是否可行，请大王明示！”魏王也采纳了苏秦的方针。

苏秦继续到临淄活动，向齐王发表了长篇的说辞。苏秦说：“齐国四面都有险要的地势，土地方圆达二千多里，有几十万军队，存粮堆得像山一般。加之兵源广泛，素质优良，进攻时有如锋利的飞箭、战斗时挟带着雷霆万钧的气势，撤退时如风停雨止，任何一次战役都没有能迫使他们离开泰山，渡过清河，远涉勃海，他们总是牢牢守护着自己的本土。仅以临淄

一地而言，人口达7万户，我估计每户人家不少于三个壮男；一旦发生战事，就地即可以征集到20万人，这种实力是很强大的。临淄人民富裕而且殷实，群众文化生活丰富，到处可以看到斗鸡、走马、博弈和踢球的活动。临淄街道上车轮磨着车轮，人肩擦着人肩，袖子举起来能连成一片帷幕，滴落的汗珠仿佛在下雨，真是一个繁荣的地区啊！”齐王听了不禁赞扬苏秦对齐国的细致观察和了解的准确。

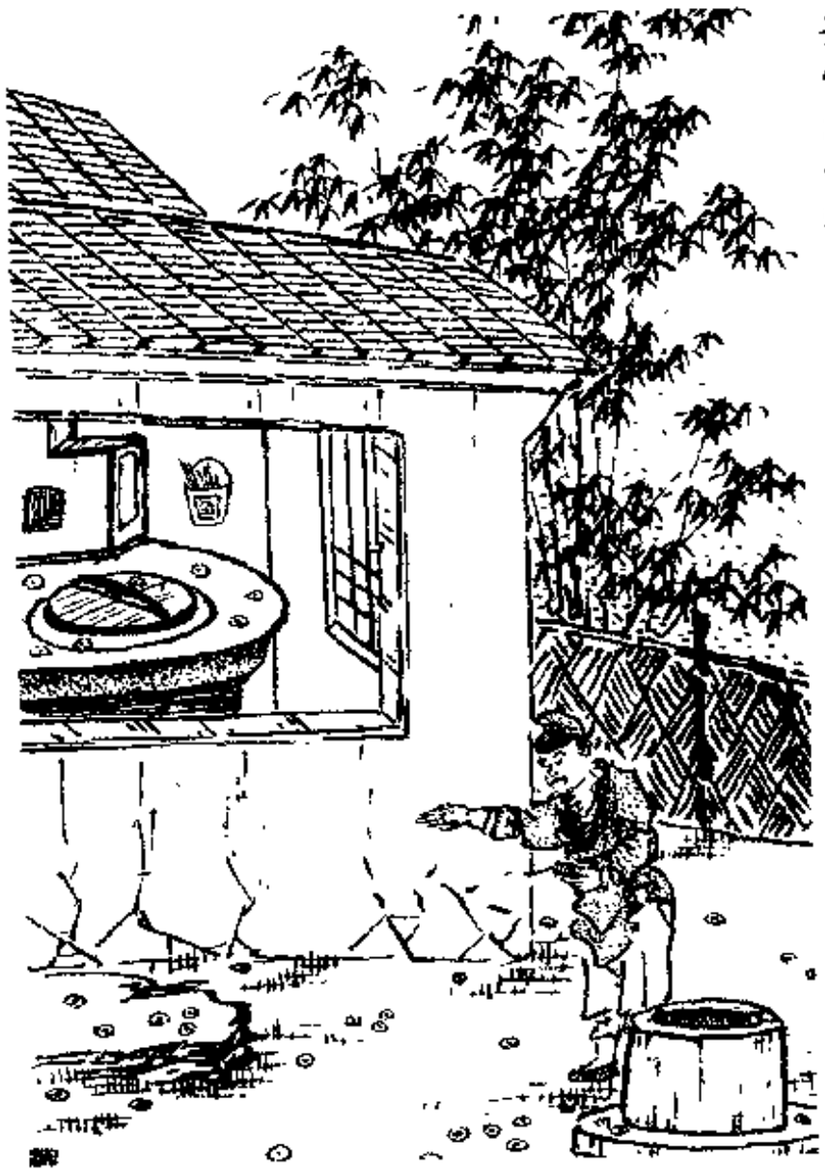
苏秦接着指出：“对韩国和魏国来说，它们害怕秦国的原因是与秦国接壤，秦军一旦压境，不要十天功夫，就面临着存亡的抉择。即使他们战胜了秦国，也得牺牲一半的力量，剩下来的人甚至不够守护边防；假使战败了，跟着就是亡国。所以，韩国和魏国不敢轻易与秦国作战，且很容易就向秦国屈服。但是，秦国攻打齐国，就不那么容易了。它要把韩国和魏国留在背后，越过卫国的险道阳晋和要塞亢父，战车不能齐驶，马队不能并行，那里如有一百人把守，一千人也难以通过。秦军虽想深入也不能不瞻前顾后，因为他还要担心韩国与魏国在背后打它的主意，所以不得不犹豫、迟疑、空作姿态不敢迈步。老实说，秦国是无论如何也损害不了齐国的，这是明摆着的事实。你们不彻底分析和掌握秦国对齐国无可奈何的弱点，竟然要到西方去做它的附庸，完全是齐国大臣在策略上的错误啊！”齐王听到这里，顿时有所醒悟，急着向苏秦请教今后的方针。苏秦果断地说：“你们还没有沦为秦国的附庸，并且有着自己的地位。因此，我建议大王参加六国同盟，互相支持，使秦国根本不敢跨进关东半步。”齐王连连答应。

苏秦最后来到南方的楚国，对于这个在土地数量和实力等方面与秦国并驾齐驱的强国，苏秦采取一种利诱的方式，说服楚威王加入合纵集团。他对楚威王说：“楚国是天下的强国，土地方圆6000多里，军队达到百万，有千辆战车，万匹战马，存粮能够供应10年的需求，真是霸王的资本。秦国最怕的就是楚国，楚国一旦强大，秦国就要被削弱；反之，秦国一旦强

大，楚国就要被削弱。双方势不两立。今天，为大王着想，最好的办法不如加入关东各国的合纵，孤立秦国。我可以动员关东各国诸侯，四季向大王呈献礼物，拥立大王为联盟的领袖。大王可以整军经武，发号施令，强化权力，巩固国家。所以说，大王加入合纵，可以让诸侯们向楚国割地依附；而参加连横，就要向秦国割地称臣。这两条道路相差很大，不知道大王究竟作何选择？”楚威王高兴地同意加入合纵集团。

关东六国联盟建立以后，苏秦担任了合纵集团的主持人，同时接受了六国国相的封号。当他回归北方向赵肃侯汇报的时候，他的车马仪仗和资财，已经可以与王侯相比拟了。

■ 待人处世厚黑之道二十一：落井要下石



——等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。任何时候都要切切牢记：对待敌人不仅不能手下留情，而且还要落井下石。不管他们装出多么友善与可怜的样子，你都不要心慈手软。

在待人处世中，任何时候都要切切记住：对待敌人如果无法加以安抚，就得将他消灭。因为人们时常会为了小小的伤害而寻机报复，如果你能彻底地消灭他们，他们便无力回天了，因此我们必须不给他们留有可以报复我们的余地。在你脚下奄奄一息的毒蛇，它会直立起来以双倍的毒液咬你一口；留在身边的敌人就像半死的毒蛇，你的呵护会令它们恢复元气，时间越久会使毒液越猛烈！

你的敌人每时每刻都在期盼着你厄运临头，他们最高兴的莫过于消灭你。如果你在与他们的争斗过程中，出于仁慈或是希望和解之心而半途缩手，不仅会使你功亏一篑，反而会让你的对手更加坚定，更加愤恨，他们总有一天会报复你。或许目前他们会表现得极为友善，然而这只是因为你打败他们了，他们别无选择，为了等待时机而暂时采取的厚黑招术。

最佳的解决方案就是：不要手下留情，落井要下石，彻底歼灭你的敌人，就像他们对付你的方式一样。你惟一能够期盼从敌人身上得到的和平与安全的途径，就是消灭他们。不让你的敌人有选择余地，消灭他们，他们的一切就成了你的囊中之物。对待敌人就是要完全控制地们，让他们服从你的意志，你可付不起半途而废的代价。

你要明了，有些人是你无法拉拢的，无论如何他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。有这样一个敌人在你身边，你永远不会安全。《厚黑学》告诉你的就是：千万不要中途罢手。当然这并不是叫你去杀人，而是以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力直到他不可能东山再起，将他永远逐出你的领域，使其不会对你造成伤害。他们没有恢复的希望，也不能巴结你，更不能再报复你了。

如果你暂时无法将他们驱逐，至少心里也要明白他们总是要阴谋对付你，不管他们装出多么友善的样子，你都不要放在心上。作为一名厚黑高手，千万不可“阴沟里翻船”，上了对手厚黑的当。处于如此险恶的情境里，你惟一的武器就是严加戒备。如果你不能立刻驱逐他们，那么就得做计划寻找最好的时机，采取行动。

◎ 穷寇要追，杀敌必见血

李宗吾在《厚黑经》中说：“厚黑之道，易而难，夫妇之

愚，可以与知焉，及其至也，虽曹刘亦有所不知焉，夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况世人乎。”

厚黑教主在这里告诫人们，厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行的。然而，厚黑学的精深奥妙之处，却不是随随便便就能了解和实行的。也就是说，在待人处世中，欲行厚黑之道的人，绝不可将其视作儿戏，须知人外有人，天外有天。厚黑学不行便罢，如果行施，就必须无所不用其极，必须不择手段，不论何时何地，都不放弃厚黑的基本原则，即使对已经被你打趴下的“穷寇”，也不能心慈手软，杀敌必见血，一定要再加把劲，直到对手永远倒下为至。厚黑无止境，再怎么狠也不过分。

20世纪二三十年代，在旧天津的商埠上，有两家老字号的药店。他们同处一条街上，一个名字叫济世堂，另一个名字叫万寿堂药店。本来他们相互之间井水不犯河水，各做各的买卖，倒也相安无事。谁知到了30年代初，刘可发继承父业，做了万寿堂的老板。他的经商思路和其父亲的大相径庭，他看不惯先父那种保守的经商之道，从价格、品种等方面对济世堂药店展开了全面的攻势，势在一举挤跨“济世堂”，使万寿堂成为独一无二的垄断药店。

生意世家出身的刘老板毕竟身手不俗，凭着自己年轻、敢想敢干，经营上有世家的底功，出手几招，就把“济世堂”搞得非常被动。在“万寿堂”组织的强大攻势下，“济世堂”经营每况愈下，虽然很快就反应了过来，采取了一些补救措施，但已无法挽回败局，终于宣告停业。

刘老板大获全胜，自然趾高气扬，打算大干一场，称雄天津卫。他哪里知道，“济世堂”并未被彻底击败，也没有到非关门不可的地步，凭实力，“济世堂”也完全可以再与“万寿堂”较量一番。但“济世堂”的老板却没有那样做。他不愿

直对“万寿堂”那夺人的锋芒应战，弄个两败俱伤，而是避开“万寿堂”的正面进攻，自己采取以退为进的策略迎接挑战。

既然不能与“万寿堂”同街经营，走远一点总可以吧？不久，“济世堂”在远离“万寿堂”的一条街上重新开张了，但铺面已比原来的门面逊色多了。昔日大药店的气派已荡然无存。消息传到“万寿堂”刘老板的耳朵里，他不禁喜形于色：“济世堂，你已经被我挤垮了，再也别想回到这条街上来与我抗衡、争地盘、抢顾客了。”得意之余的刘老板，心还不够黑，没有进一步施展厚黑杀招，而是放了“济世堂”一马。

过了一些日子，“济世堂”的又一家分号开业了，自然是小铺面，也仍然躲着“万寿堂”。有人把这一消息告诉刘老板：“老板，‘济世堂’又开了一家分号，我看买卖不错，没准是想东山再起，我们不能不防阿！”

此时的刘老板仍然不以为然：“怕什么，那种小药店成不了气候，药店靠的是信誉，大药店才能让顾客放心大胆地买药，我看他们是在一个地方混不下去了，不得已而为之，不用怕。”

往后的很长一段时间内，“济世堂”频频开了几家类似的小药店，而“万寿堂”的生意也差不多，两者相安无事，以前抢夺“地盘”的恩怨，似乎已经过去。不料想，三年之后，“济世堂”突然一招“回马枪”，将平静的水面搅浑。“济世堂”出人意料地宣布，自己将在老店旧址重新开业。此前，他们已暗暗从买主手中买回了店址的产权。

经过一番维修、装饰，“济世堂”在鞭炮声中重新杀回了“万寿堂”的旁边。“万寿堂”的刘老板听到这一消息，惊骇不已，他没想到被自己已经打趴下的“济世堂”还会卷土重来，给自己造成了放虎归山之患。刘老板想重新组织力量，再像三年前那样发动一次商战，趁“济世堂”立足未稳，把它再一次赶出去。可他很快便发现，这已是不可能了。到这时他

才真正了解到“济世堂”在三年中，已经开发了一批分号，形成了一个完整的体系，而在其内部采取统一的经营方针，集中进货，分散经营销售，自然销量大得多。同时，令刘老板吃惊的是，在自己的周围，早已布满了“济世堂”的分号，“万寿堂”已在“济世堂”的层层包围之中。

自从“济世堂”总店恢复之后，买卖热闹非凡，十分红火，顾客络绎不绝，接踵而至，再加上分号的销售，每年盈利不少。而“万寿堂”的生意较以前清淡了许多，自有门前冷落车马稀之感。

上述例子不难看出，当初，万寿药店的刘老板，心黑脸厚，在各方面针对自己的多年伙伴“济世堂”展开进攻，使“济世堂”处于劣势之下，似“穷寇”已逃，然而在对手被打倒之后却心慈面软，没有紧紧地跟踪追击，痛下杀手，而且对于得到的一些消息，自己也没能正确分析出“济世堂”新的经营方针，而最终导致自己失利。

在战场上，兵家们运用“穷寇勿追”的策略，有时意在假释敌人一条生路，使对手不再抱定决一死战的决心，而使其抱侥幸的心理逃跑，期望不战而求生。其斗志殆尽，造成对我方有利之战机。在待人处世中，当你与对手的相互利益发生直接冲突时，必须千方百计地用厚黑术战胜对方，迫使对手永远放弃竞争。

待人处世厚黑之道告诉你：对于已经被“赶走”的竞争对手，并不是放任不管，也不是放虎归山，而应该紧紧地尾随其后，稍松一些，不过分紧逼罢了。而不紧逼的目的是为了“累其气力，消其斗志”，进而减退其势，达到最后消灭的目的。如果你对已经被“赶走”的竞争对手不能跟随其后，就等于放虎归山，后果将不堪设想，往往等对手喘过气之后还会反咬一口，而这反咬的一口，很可能就是致命伤。

◎ 不吃掉上司难以成大器

在待人处世中，下属要想求得发展，必须时时抱上司的大腿，至于拍马屁更是不可少。但是，行厚黑者，千万要记住，在抱粗腿、拍马屁的时候，可别假戏真做，弄成了对上司的偶像崇拜，那就大错特错了。

李宗吾在《厚黑丛话》中说："古今够得上称孔子之徒者，孟子一人而已，孔子曰：'我战则克'，孟子则曰：'善战者服上刑。'依孟子的说法，孔子是该处以极刑的。孟子曰：'仲尼之徒，无道桓公之事者。'又把管仲说得极不堪，曰：'功烈如彼其卑也。'而《论语》上明载，孔子曰：'齐桓公正而不谲。'又曰：'桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁，如其仁。'又曰：'管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民至于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣。'孟子的话，岂不显与孔子冲突吗？孔子修《春秋》，以尊周为主，称周王曰'天王'。孟子游说诸侯，一则曰：'地方百里而可以王。'再则曰：'大国五年，小国七年，必为政于天下'，未知置周王于何地，岂非孔教叛徒？而其自称，则曰：'乃所愿则学孔子也。'孟子对于孔子，是脱了奴性的，故可称之曰孔子之徒。汉宋诸儒，皆孔子之奴也。"

按照李宗吾的观点，孟子就是因为超越了孔子而有成的。所以，行厚黑者，当面对自己的上司时，也应该有取而代之的野心，才能有所成。那么，如何取代上司呢？就是要抱持树倒猢狲散、见风转舵的心理，即使面对过去曾经有恩于自己的上司，在他倒霉时除了不能跟着跳火坑外，还要黑起心来"墙倒众人推"，与别人一起助强欺弱、痛打落水狗。

因此，在待人处世中，既然要行厚黑就必须做个大厚黑，做个彻底的厚黑者。李宗吾认为：真正的大厚黑是前无古人后无来者的，是"天上地下唯我独尊"的，怎么可以在"偶像"

之前甘心做个摇头摆尾的奴才呢？

在取代上司的厚黑全程中，不好的上司还是好的上司，都可以成为我们的“肉”，我们的“血”，使我们成长壮大起来。换句话说，都可以被我们所取代。

在与上司相处中，并不是只有好的上司，才能使你进步。好的上司，如同是良师益友，这实在很重要。可惜现实社会中不可能都是良师益友，难免会有一些恶友。如果你在与恶友交往的过程中，能够确保自己不被感染，那就尽可跟他交往。因为你有制服恶友的能力，跟他交往后，你起码可以了解恶的一面，将来才不会受骗。

坏的上司跟恶友一样，虽然你觉得特别讨厌，但你又避不开他，如果你具有不被坏上司踩倒的能力，相反的又具有踩倒对方的本事，对方一定会低头认输，并在你的面前服服帖帖。当然，在与坏上司打交道中，为了不给对方有发挥坏的一面的机会，你的“坏”应该比他的“恶”更强才行。

待人处世厚黑之道认为：不论你的上司是好还是坏，你都必须能够超过他，取代他。就像孩子必须将父亲所拥有的一切优点完全吸收，即使一滴水都不放过的孩子，才能够真正有能力向父母报恩。若只依靠父亲，能力无法超越父亲，这种孩子只是徒然增加他更多的心理负担。

在摔跤的世界，也有所谓的“报恩”。即借用师父的胸脯，拼命击打作练习的师弟，到了比赛场上，能够将对方击倒，就是对师父最好的“报恩”。借着父亲胸脯而长大的孩子，长大后可以真正压倒父亲，这个孩子才是真正的在“报恩”。同样的道理，因为上司而进步的你，一旦压倒了上司，也才是真正的报答上司的恩惠。

古时候修炼武功的弟子，住在师傅家里，也要做与武功完全无关的清扫工作，再经过苦心惨淡的锻炼，拿起竹刀或木刀，接受师父彻底的训练，这样才能慢慢地进步，学到种种武功。等功夫学成，师父会说：“我已经没有什么可以再教给你

了，今后你到全国各地到江湖上去历练，与名人比赛，多学习一些其他门派的奥妙武功。”于是，弟子就出外旅行，此时的弟子，等于已经吃掉了师父，因为他已学会了师父所有的武功了。

此时，师父或父亲，以及上司，都会对这位弟子、孩子或部下说：“这样我就放心了，我再也没有东西可教你了。”他们反而会因为被对方吃掉而放心和高兴。

“青出于蓝而胜于蓝”，一个人要想长得健壮，就应把自己所接触到的一切人物之优点吸收，甚至将他吸净更好。在此过程中，上司会说“好！看你要怎样吃就尽量吃吧！我是不会轻易被你吃光的，并且你也无法吃光。我为了积蓄这么多工夫、经历，曾花费了好几十年的时间，难道你只花几年，就能把我全部吸光吗？来吧！不必客气！”能够这样挺起胸膛来挑战的上司就是伟大的上司，也是很难得的上司，你必须要发挥全力与之对抗下去。

不肯努力，也不愿意用功，更不多方考虑工作的方法，只是一味的批评上司不好，再加上自己本身实力又不充足，根本就甭想超越上司。你既不能吃掉他，又不能吸尽他，总有一天反会被他压倒。此时，你就步入了落伍者的行列，终会被淘汰。

将上司所拥有的一切优点、特长，以及工作上的技能，完全接收过来，每天下工夫去研究，如此持续数年，上司就会觉得没什么可教你了，并委托你来接他的权杖。此刻，你才算是真正地吃掉了上司。

总之，在待人处世中，为了使自己早独立，成为真正的实业家，首先应把上司吃掉、吸尽，使自己营养充足。如果你遇到了很伟大的上司，你甚至可以垂涎的说：“这个人吃起来味道可能不错！”因为他可能使你更伟大。

◎ 使对手有理没处说

“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅学得一两手，甚或拳师的门也未拜过，一两手都未学，远远望见有人在习拳术，自己就出手伸脚打人，焉得不为人痛打?”

掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究也只能是一口废井。行使厚黑，在未能纯熟之前，不管你行使了多久，终究很难达到自己的目的。虽然说学习犹如逆水行舟，不进则退，然而凡事学艺不精大不了也只是学艺不精而已，唯独厚黑学不同，它犹如走纲丝之人，稍有不慎，就有可能被摔得粉身碎骨。

那么，当你已经习成很高深的厚黑大法，并且以厚黑之术将竞争对手打趴下之后，又该如果保住自己所取得的战果呢?

厚黑教主李宗吾说：“五谷者，种之美者也，苟为不熟，不如荑稗；夫厚黑亦在乎熟之而矣。”也就是说，既然要厚黑就一定要彻彻底底。具体来说，就是当你将竞争对手打趴下，自己春风得意的时候，一定要防止对手东山再起，反咬一口。最好的办法就是要心狠手辣，落井下石，使对手有理没处说，根本没有反手的机会。

第一，在空间上隔绝对手与上司之间的联系，使他们无法见面，根本没有机会为自己申辩。

汉元帝懦弱无能，宠信宦官石显，一切唯石显是听。朝中有个郎官，名京房，字君明，东郡顿丘人。他精通易学，擅长以自然灾变附会人事兴衰。鉴于石显专权，吏治腐败，京房制订了一套考课吏法，以约束各级官吏。元帝对这套方法很欣赏，下令群臣与京房讨论施行办法。但朝廷内外多是石显羽翼下的贪官污吏，考核吏法，就是要惩治和约束这些人，他们怎能同意推行呢? 京房心里明白，不除掉石显，腐败的吏治不能

改变。于是他借一次元帝宴见的机会，向元帝一连提出七个问题，历举史实，提醒元帝认清石显的面目，除掉身边的奸贼。可事与愿违，语重心长的劝谏并没有使元帝醒悟，丝毫没有动摇元帝对石显的信任。

既然考核吏法不能普遍推行，元帝就令京房推荐熟知此法的弟子作试点。京房推荐了中郎任良、姚平二人去任刺史，自己要求留在朝中坐镇，代为奏事，以防石显从中作梗。石显早就把京房视为眼中钉，正寻找机会将他赶出朝廷。于是，趁机提出让京房作郡守，以便推行考核吏法。元帝不知石显用心，任京房为魏郡太守，在那里试行考核吏法。郡守的官阶虽然高于刺史，但没有回朝奏事的权利，还要接受刺史监察。京房请魏郡太守不隶属刺史监察之下和回京奏事的特权，元帝应允。京房还是不放心，在赴任途中三上密章，提醒元帝辨明忠奸，揭露石显等人阴谋诡计，又一再请求回朝奏事。元帝还是听不进京房的苦心忠谏。一个多月后，石显诬告京房与其岳父张博通谋，诽谤朝政，归恶天子，并牵连诸侯王，京房无罪而被下狱处死。

第二，切断竞争对手与上司之间的通信联系，阻塞其言路，使其有理无处诉，有冤无处申。

京房死后，朝中能与石显抗衡的唯有前御史大夫陈万年之子陈咸。此时陈咸为御史中丞，总领州郡奏事，负责考核诸州官吏。他既是监察官，又是执法官，可谓大权在握。况且陈咸正年轻气盛，无所畏惧，才能超群，刚正不阿，曾多次上书揭露石显奸恶行为，石显及其党羽皆对他恨之入骨。在石显指使下，群奸到处寻找陈咸过失，要乘机除掉他。

陈咸有一好友朱云，是当世经学名流。有一次，石显同党少府五鹿充宗设坛讲《易》，仗着元帝的宠幸和尊显的地位，没有人敢与他抗衡。有人推荐朱云。朱云因此出名，被元帝召见，拜为博士，不久出任杜陵令，后又调任槐里令。他看到朝中石显专权，陈咸势孤，丞相韦玄成阿谀逢迎，但求自保。朱

云便上书弹劾韦玄成懦怯无能，不胜任丞相之职。石显将此事告知韦玄成，从此韦与朱结下仇恨。后来官吏考察朱云时，有人告发他讥讽官吏，妄杀无辜。元帝询问丞相，韦玄成当即说朱云为政暴虐，毫无治绩。此时陈咸恰好在旁，便密告朱云，并代替他写好奏章，让朱云上书申诉，请求呈交御史中丞查办。

然而，石显及其党羽早已控制中书机构，朱云奏章被仇家看见并将其交给石显。石显批交丞相查办。丞相管辖的官吏定朱云杀人罪，并派官缉捕。陈咸闻知，又密告朱云。朱云逃到京师陈咸家中，与之商议脱险之计。石显密探查知，马上报告丞相。韦玄成便以执法犯法等罪名上奏元帝，终将陈、朱二人拘捕下狱，判处服苦役修城墙的刑罚，除掉了两个心腹大患。

■ 待人处世厚黑之道二十二：丢掉妇人心

——『妇人之仁』有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！因为你的『妇人之仁』会成为你的弱点。因此，一定要把自己的脸皮磨厚，将『妇人心』换上一颗凶巴巴的『黑心』。

妇女的特点之一是心地善良，特别容易感动，意志往往受情绪的影响而动摇，这种特点在有孩子的妇女身上尤其明显，因为她们全身的血液流着一种母性的爱，当孩子犯错误流眼泪时，妇女都会抱着他，原谅他。这种爱有时显得极没有原则，很不理性，甚至完全没有是非！古人便将具有这种特性的爱统称之为“妇人之仁”！虽然“妇人之仁”有时可以发挥很大的感化力量，但《厚黑学》却认为：在待人处世中，“妇人之仁”有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊来吃，牧羊人的猎犬追了过来，这只猎犬非常高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓再也不

会来打这些羊的主意。猎狗听了它的这些话语，看了它的眼泪，非常感动与不忍，便放了这匹狼，想不到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命，但猎犬也流了很多血，它伤心地说："我原不应该被狼的话感动的！"

猎犬因为"妇人之仁"而差点丢了小命，假如一个人在待人处世中有"妇人之仁"时，也很容易给自己带来危险。比如面对不怀好意的借债者，由于你的"妇人心"而在他的哀求之后借给他钱，结果却一毛钱也要不回来；一个人的恶行因为你的"妇人之仁"而获得了宽容，也有时你的"妇人之仁"不但没有感化他，反而让他重新有机会犯下恶行，对别人造成伤害。此外，你的"妇人之仁"会成为你的弱点，成为人人想利用的目标，在眼泪、温情、请求、孩子似的无辜与可怜之下，你将成为最大的受害者！因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将"妇人心"换上一颗凶巴巴的"黑心"。

◎ 脸皮越厚，成就越大

中国人最讲究"脸皮"，似乎干什么事都特别在意面子，有时脸皮似乎比命还要紧。许多含辛茹苦将儿子培育成人的父母，看到儿子能够"光宗耀祖"，即使自己吃糠咽菜心里也是美得了不得的，因为儿子给他们在乡亲面前挣得了脸皮——面子。这种对脸皮的观念，其实就是指别人如何看待你，怎样对待你。说穿了，特别在意脸皮的人并不是为自己活着，而是在为他人而活着。

西方人认为，皮肤厚、对别人的责难和非议无动于衷者为最佳之人。这种思想近乎厚脸皮这一观念：一种保护自己的自尊心免受别人恶言恶语伤害的盾牌。

《厚黑学》认为：在待人处世中，一个人不理睬他人的风

言冷语，善于运用厚脸皮来保护自己，可以塑造正面的自我形象。因为脸皮薄的人，在试图实现任何目标过程中，总是对自己实现目标的能力、动机，或者如愿以偿时所得到好处的价值心存疑虑。而且人们也常常觉得有必要首先提高自己的水平，只有当我们的能力更强之后，才能圆自己的美梦。

脸皮厚者能够把自我怀疑撇在一边，拒绝接受任何人试图强加于他头上的“紧箍咒”。更重要的是，他不接受人们惯常强加在自己头上的“紧箍咒”，不怀疑自己的能力和价值。在他的眼里，只有自己才是尽善尽美的人，所以他们往往更容易步入成功人士的行列。

人世间有一种脸皮厚的人由于极其自信而把信心灌输于他人，对于他们来说，从来就没有什么不好意思这个概念，他们干什么事都是按照自己的意愿放手大干，并且获得成功。

当然，一位脸皮厚者不见得非要独断专行，或者咄咄逼人。他也许是卑躬屈膝，唯唯诺诺，你打他的左脸还会把右脸给你打的人。厚脸皮是一种随机应变，善于处事，且能置他人的所想所思于不顾的能力。

中国古代有一则关于韩信年轻时的佳话。韩信是一位家喻户晓、妇幼皆知的人，有一天，他在自家居住的城镇街道上行走，被几个地痞无赖拦住。这几个人要与他决一死战。韩信婉拒挑战，谁知他们硬缠着不让他离去，执意要他要么厮杀，要么就像狗一样从领头人的胯下钻过去。结果，韩信选择了钻裤裆，放弃了决战，尽管对于一般人来说，这是一种难以言表的耻辱。

关于韩信蒙受凌辱、胆小如鼠的流言不胫而走，迅速传遍全城。在大庭广众面前，他遭人耻笑，可是他一次也未向任何人提及个中原委，也没解释自己表面看来丧失骨气行为的理由。在日后的人生旅途中，他展示了自己的才华，成为中国历史上赫赫有名的战将。对于他来说，那几个目不识丁的痞子毫无威胁可言，他们压根儿就不是他的对手。他心中明白自己是

个天不怕地不怕的战将，毫不在乎别人对他怎么想。韩信的厚脸皮在于表面上他是一个温顺胆小之人，这是为了使自己勿杀那两个微不足道的恶棍而给自己惹来麻烦。

虽然说韩信的脸皮已经够厚的了，但他还不算顶尖高手。在刘邦与项羽争战相持不下之时，本来可以乘机三分天下的韩信，却为了报答刘邦的“知遇之恩”，毅然率兵打败项羽，成就了刘邦的帝业。反而为自己埋下了“狡兔死，走狗烹”的下场。

按照厚黑教主李宗吾的说法，刘邦的脸皮可说是厚到了极点，这正是他能够战胜势力强大的项羽、由一介布衣登上皇位的原因所在。刘邦与项羽之间的厮杀。起初，项羽拥有最精良的军队，占据各方面优势。在历时五年的征战中，项羽打了无数场战斗，只输了一场。可是，就这一场失利，使他最终将胜利送给了一个人，此人除了脸皮比他厚之外，其他各方面都不如他。

在早先多次征战胜利中，有一次项羽几乎生擒了刘邦，皇位已经眼看落入了项羽的掌心儿，谁知他竟然让它溜掉了。由于他害怕杀刘邦落下“不义”之名，不仅没有处死这位与自己争天下的敌人，反而赐封他汉王。可以说项羽的“面子”给刘邦提供了重整兵力，东山再起，征服项羽的机会。

表面上看来，项羽的宽恕也许似乎是一种高尚的举动。可是，真正的高尚之举应该驱使项羽一旦有机会，就致刘邦于死地。假如他这样做了，他自己就会一统天下。此外，项羽遭受惟一一次失败之后，正是觉得“无颜见江东父老”的面子，阻止了他返回故乡重整旗鼓，自刎身亡。

刘邦的三军统帅韩信形容项羽的弱点时说，他具有妇人之仁，匹夫之勇。战场上项羽毫不留情地杀人，坑杀数十万降兵，可是当他面对被自己打败的敌人的时候，却抛弃了自己的目标，竟然拉不下杀人的脸皮。

在分析项羽这位力能拔山的盖世英雄为什么失败时，厚黑

教主李宗吾说："韩信所说'妇人之仁，匹夫之勇'两句话包括尽了。'妇人之仁'，是心有所不忍，其病根在心子不黑；'匹夫之勇'，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，'太祖高皇帝'的招牌，立刻可以挂出。他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知'鹿死谁手'。他偏偏说：'籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？'这些话，真是大错特错。他一则曰'无面目见人'，再则曰'有愧于心'，究竟敌人的'脸'，是如何做起的，敌人的'心'是如何生起的？也不略加考察，反说：'此天亡我，非战之罪。'恐怕上天不能任咎。"

刘邦虽然不具备项羽的武功造诣，但是他也未受到如项羽那样任何自尊心的妨害。在他们发生冲突的年月里，刘邦一次又一次地败在项羽的手下，可是他从不为自己重返家乡征兵募马而感到耻辱。他的脸皮比项羽要厚得多。他可以干任何实现自己的雄心壮志所需要的事情，毫不顾忌给别人造成的损失。据《史记》记载，项羽谓汉王曰："天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。"汉王笑谢曰："吾宁斗智不斗力。"刘邦的厚从他为躲避项羽的追杀，而将亲生儿女推到车下，即可见一斑。面对刘邦这个超级厚黑之士，实在无能为力的项羽，感到胜利在最后一场战斗中悄悄失去的时候，他下令将成为他阶下囚多年的刘邦的父亲押上来，绑在一锅烧得滚开的油锅前面。刘邦被喝令撤回自己所有的将士，否则他将眼睁睁地瞅着自己的父亲被油锅活活地煮死。刘邦扬鞭催马来到阵前，大声喊道："项将军，我们曾经是歃血为盟的把兄弟。我的父亲也是你的父亲。倘若你要煮我们的父亲，请给我留一杯肉汤。"

哇！世上还有如此脸皮厚之人吗？这样厚脸皮的人如果不

成功，岂不是太对不起厚黑教主的一番苦心栽培了吗？

◎ 厚脸相斗，以黑制黑

老子在《道德经》中说："曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。"受得住委曲，方能保全自己；经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，凋敝反得新生，少取反而多得，贪多反而痴迷。宋代苏洵则进一步强调说："一忍可以制百辱，一静可以制百动。"

纵观古今，不难发现，在待人处世中，那些能够在危难中保全自己的厚黑之士，全都懂得这个道理。以退为进，以忍为攻，固然是待人处世中的最妙法则，但当你的对手是厚黑人士时，即使正人君子也只好以厚对厚，以黑制黑，换句话说，就是对方厚你要比他还要厚，对方黑你要比他更要黑！

战国时有一位忍辱负重、奋斗不息，以厚对厚，以黑制黑的杰出军事家，他一生坎坷不平，甚至连真实姓名都没留下，只因其曾遭陷害受过膑刑（砍掉两块膝盖骨的刑罚），故史书上称他为孙膑。据说孙膑是大军事家孙武子的后代子孙。

孙膑少年时便下定决心学习兵法，准备做出一番大事业。成年后，他出外游学，到深山里拜精通兵法和纵横捭阖之术的隐士鬼谷子先生为师，勤奋地学习兵法阵势。鬼谷子把《孙子兵法》传授给孙膑、而没有传给孙膑同学庞涓。不到三天孙膑便能背诵如流，并且根据自己的理解阐述了许多精辟独到的见解。鬼谷子为他奇异的军事才能而兴奋地说："这一下，大军事家孙武子后继有人了！"

庞涓，魏国人，此人可说是厚黑大家，李宗吾在《厚黑学》中说曹操心黑，实际上庞涓之心黑一点也不亚于曹操。他对孙膑的才能十分嫉妒，更想得到《孙子兵法》这部军事奇书，但表面上却装作和孙膑很要好，并且相约以后一旦得

志，彼此互不相忘。后来，庞涓先行下山。庞涓回到魏国不久，便得到魏王的重用，被拜为元帅。庞涓带领魏国军队先后打败卫国、宋国等小国，并且打败强大的齐国，名声大振。魏惠王非常高兴，请庞涓同食可口的蒸羊，说："寡人得庞元帅，尤如周文王得姜太公。"

志得意满的庞涓心里暗想："天下只有孙膑是我的敌手，有孙膑在，自己怎么能够无敌于天下呢?"于是，为了让忠厚的孙膑为己所用，庞涓特意派人带着黄金和亲笔信邀孙膑下山共同辅佐魏王。孙膑到来之后，他先是虚情假意地热烈欢迎，可当魏王要重用孙膑时，庞涓却暗中耍手腕让魏王封孙膑为没有实权的客卿。善良忠厚的孙膑自然对不忘旧日同窗之情的庞涓感激万分。然而半年之后，庞涓却玩弄阴谋手段，捏造罪名，诬陷孙膑私通齐国，对他施以膑刑，脸上也刺上字，目的在于从精神上消蚀孙膑的意志。

对庞涓所做的一切，孙膑起初毫不知情，后来当他知道使自己成为一个不能行走的废人的元凶就是自己的师兄弟庞涓时，下定决心要报仇雪恨。如何摆脱智谋奇高、脸厚心黑的庞涓，实在让孙膑犯难。经过慎重考虑，孙膑决定以厚对厚，以黑制黑。具体说来，就是先装疯骗过庞涓，设法逃往别国，然后再报仇。当天晚上，孙膑就装成得了疯魔病的样子，一会儿嚎啕大哭，一会儿嘻皮笑脸，做出各种傻相，或唾沫横流，或颠三倒四，又把抄写的《孙子兵法》竹简翻出来烧掉。然而，庞涓毕竟非等闲之辈，要想骗过谈何容易！刚开始，庞涓无论如何也不相信孙膑真疯，为了看看孙膑真疯还是假疯，他让人把孙膑拖进猪圈。孙膑躺在猪圈的烂泥中，弄得满身污秽不堪。看着孙膑在猪圈里爬行，毫不在意的样子，庞涓又让士兵送上酒食给孙膑吃，并欺骗说："吃吧，相国不知道。"孙膑怒目而视，骂不绝口，说："你们想毒死我吗?"随手把酒食倒在地上。庞涓又让士兵给孙膑送去干粪便和泥块，孙膑反倒当成好东西吃得津津有味。

即使这样，庞涓仍不相信孙膑真疯，故意放孙膑出去，然后暗中派人监视。满脸污垢，一身脏兮兮、臭哄哄的孙膑在大街上伸手向路人乞讨，东游西逛，与真疯子毫无二致。庞涓盯了好几天，没有发现丝毫可疑之处，便相信孙膑是真疯了，疑心稍有解除。就这样，孙膑终于以超常的厚，骗过了厚黑高手庞涓。这里，庞涓的一念之差，便给自己留下了后来的杀身大祸。假如当时庞涓管他孙膑真疯还是假疯，将其宰掉了事，哪里还会有后来的麻烦？可见，庞涓的“心子之黑”还不到家。

不久，齐国使者来到魏国，暗中探访孙膑把他藏入车中带回齐国。在一次王公贵族的赛马活动中，大将田忌将足智多谋的孙膑推荐给齐威王。在齐威王面前，孙膑畅谈兵法，尽叙平生所学，受到齐威王的赏识，被任命为齐国军师。从此，孙膑开始在战国风云齐聚的军事舞台上大显身手。此时的孙膑，在等待着机会，准备以黑制黑，将庞涓这个黑心小人制于死地。

公元前354年，魏国派庞涓率大军围攻赵国都城邯郸，企图一举消灭赵国。孙膑与田忌商量，提出“围魏救赵”的作战方针。不但解了邯郸危急，并且在次年的桂陵之战中以逸待劳，大破魏军。此战，魏军几乎全军覆灭，庞涓仅率少数兵士仓皇逃脱。

桂陵之战后十三年，魏王又派庞涓率兵攻韩。齐王答应救援，派田忌为大将，孙膑为军师，攻魏救韩。孙膑冷静分析了敌我双方的具体情况，根据魏军悍勇轻敌和急于求战的心理，提出退兵减灶的作战方针，忍一忍魏军狂妄之气，诱敌深入。而后齐军故意作出怯战的样子，减少锅灶表示齐军已大多逃亡，以此来麻痹敌人。魏军果然中计，穷追猛赶，齐军却一味退却，最后在山高路窄，树多林密的马陵道设下埋伏。同时，孙膑还命人把路旁一棵大树的树皮刮去并写上“庞涓死于此树之下”八个大字，并吩咐士兵说：“夜里发现红光，就一齐放箭！”

天黑之后，庞涓率兵马不停蹄地追到马陵道。但见路上横

七竖八地扔着许多木头，便命士兵下马下车，准备开路追击，却忽然看见路边的白色树干上隐隐约约有几个大字。庞涓疑心特重，便命人点火观看，但没等看完就连叫不好。但为时已晚，齐军乱箭齐发，魏军顿时大乱，四面被围。箭如雨下，既无法抵抗，又无路可逃。庞涓自己也身负重伤，眼见败局已定，绝无挽回的余地，只好垂头丧气地拔剑自刎，齐军大获全胜。这就是历史上著名的马陵之战，而孙膑则从此名扬天下。

孙膑的确是位杰出的军事家，同时也是一个深知忍字秘诀的厚黑顶尖高手。面对命运的不公，面对“朋友”的诬陷，他不仅隐忍不发，潜心等待时机的到来，而且还能够以厚对厚，以黑制黑，摆脱困境，制对手于死地。这不但需要一份惊人的耐力，同时更需要有一种过人的厚黑功夫。

◎ 脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅

在待人处世中，对于一些明显的要得罪人或必将遭人骂的事，厚黑教主李宗吾认为：千万不要赤膊上阵，把自己放在风口浪尖上，而是假手他人借助外力，或立牌坊以避恶名，或名正言顺欺世盗名。总之，让别人在前面冲锋陷阵挡枪子，等冲在前面的人死的差不多，精神气儿十足的你，轻松自得地把功劳抢到自己手里，何乐而不为呢？至于别人会怎么说怎么想，管他干啥！只要把脸皮磨得厚厚的，反正基本的原则就是让别人替你背黑锅。

东汉大将军梁冀是东汉所有掌权者中最恶毒、最张狂、控制朝廷时间最久的一位。《后汉书》中概括梁冀“在位二十余年，穷极满盛，威行内外，百僚侧目，莫敢违命，天子恭己而不得亲豫。”即是说，梁冀在朝中掌实权长达20余年，无所不用其极。欲壑填满，狂妄横行于朝廷内外，百官只能用眼色表示畏惧和不满，但谁也不敢违抗梁冀的命令，就连皇帝也只能恭敬束手，政事不得亲自决定。

那么，作为东汉很有名的忠臣、梁冀的父亲梁商在临终之前，为什么会把大将军之职交给了并无德才，而且从小就为所欲为的儿子梁冀呢？像梁商这样小心谨慎对朝廷忠心耿耿的人，为什么会犯这么大的错误呢？是他来不及做出安排吗？原来是梁冀的脸皮实在太厚，心肠黑的过人，竟然瞒过了向来经验丰富的老父亲。梁冀在很长的时间里，为了蒙骗父亲，耍了许多手段，用谎言和假象掩盖了自己的劣迹。

青年时期的梁冀受到父亲的庇护，仕途一直十分顺当。他由黄门侍郎开始，先后做到侍中、虎贲中郎将、越骑步兵校尉、执金吾将军。永和元年（公元 136 年），又出任河南府尹。这期间梁商已拜为大将军，父与女在内，子在外，梁氏一门，声威赫赫，炙手可热。然而，梁冀与父亲的为人正好相反，不仅行事无法无天，而且还非常贪婪，他用卑鄙的手段塞人之口，因此他所做的许多害人勾当，梁商都不知道。梁商有一好友，名叫吕放，时任洛阳令，曾多次向梁商说起梁冀的过错，梁商为此责问梁冀，梁冀矢口否认，并派人将吕放刺死，许多人都明白吕放的死因，只是瞒着梁商一人。梁冀为了骗过父亲，决定嫁祸于人。他声言吕放被仇人所杀，向朝廷请求，由吕放的弟弟吕禹接任洛阳令，以表示对殉难大臣的优恤，然后授意吕禹捕杀凶手。吕禹对梁冀感恩不尽，毫不怀疑梁冀的用心，加上为兄报仇心切，结果使与吕放有仇怨的人及其宗族、亲朋一百多无辜者惨遭屠戮。

梁商还以为儿子秉直无私，以德报怨、提携吕禹，一心为吕放雪冤，此后即使有人委婉透露一点儿梁冀的恶行，他也绝不相信了。史书中说梁商“性慎弱无威断”，以他的性格，溺爱偏信在所难免。梁冀正是看准了父亲的弱点，肆意为非做歹，事后巧加掩饰，以致越来越无所忌惮。梁冀凭着家族的声望和他本人的阴险，爬上了公卿的显位。梁商刚死，“未及安葬，顺帝乃拜冀为大将军”，其弟侍中梁不颖接替了河南府尹的职务。虽然说山回路转，但梁氏一门却威风依旧。尽管背后

戳梁冀脊梁骨的人的确不少，但梁冀却靠自己的厚脸和黑心，把大权紧紧地掌握在自己手里，将皇帝玩弄于股掌之间，活得相当滋润。

◎ 不可心慈手软

俗话说："覆巢之下，没有完卵"。所以，为了自己能够生存壮大，就必须设法先维持所处团体和环境的生存壮大。

然而，社会是现实的，竞争更是残酷的，对自己的对手心慈手软，下不了手，就是对自己的残忍；对团体所面对的竞争对手慈悲，就是对自己团体的残忍。因此，李宗吾认为：《厚黑学》中的厚字是对内而言的，愈厚愈好，而黑字则是对外的，愈黑愈佳。

"我发明厚黑学，一般人未免拿来用反了，对列强用厚字，摇尾乞怜，无所不用其极，对国人用黑字，排挤倾轧，无所不用其极，以致把中国闹得这样糟。我主张翻过来用，对国人用厚字，事事让步，任何气都受，任何旧账都不算，对列强用黑字，一点气都不受，一切旧账，非算清不可。"

齐桓公死后，宋襄公自视爵高位显，便想取代齐桓公的霸主地位，趁齐国内乱，他帮助太子昭当上了齐国的国君。这一下他自认为宋国真的强大得不得了了，竟不自量力地摆起了霸主的架子。然而，在那一切凭实力说话的时代，众诸侯哪里可能买他的账。

宋襄公见诸侯不买自己这个"霸主"的账，便想借助楚齐的威力压服众诸侯，然后再借诸侯之力压强楚。宋襄公派人重贿楚国，约定次年春会盟于位于齐国的盂上之地，齐孝公因为是靠宋襄公的帮助上台的，只好答应按时到会。

会盟期到，宋襄公的弟弟目夷建议宋襄公带些军队前往，不要对强楚掉以轻心。宋襄公为了表示自己很讲"信义"，不仅不听目夷的话，他怕目夷在他走后暗地派兵前往护驾，便带

着目夷一同赴会。令宋襄公万万想不到的是，早就有图霸之心的楚国竟然兵围盟坛，俘虏了宋襄公，并且挟宋襄公向宋国攻来。

好在目夷已趁乱从盂上之地逃回宋国，并且抓紧进行了布置，睢阳城已作好了抗楚的准备。当楚军大兵压境之时，目夷继任宋国国君，本来视宋襄公为奇货、一心想拿宋襄公要挟宋国的楚王大为光火，下令攻城，结果连攻了三天，也没攻下来，楚王无奈，只好撤兵放人，宋国免除了灭国之危。

按说，由于宋襄公的愚蠢，宋国差点被毁，特别是当宋襄公身陷囹圄、国势危难之时，目夷毅然挑起捍国卫土的重任，就任国君之位，以他出色的才智和勇敢，粉碎了楚国吞并宋国的阴谋，就应该心安理得地把这个国君当下去，可才智出众的目夷脸不厚心不黑，当听说宋襄公被释放后，马上派人把宋襄公接回宋国，仍旧让宋襄公当宋国的国君，自己重居臣位。

从《厚黑学》的角度来看，目夷的这种做法并不可取，因为目夷当国君对宋国来说，比宋襄公要有利得多，可他竟然为了自己的“名声”和面子，而不顾国家之利，让一个满口空讲“仁义道德”的家伙，执掌国家大权，从而埋下了大败的隐患。

盂地之盟，宋襄公因固执地要对强楚大行仁义，而被楚王嘲笑戏弄了一把，险些国破身亡，按理说此后他应该学得乖一点了，可他依然坚持在不该讲仁义的地方大讲仁义，结果吃了更大的亏。

公元前638年3月，郑文公朝楚。就是这个郑文公，当初会盟时首先倡议尊楚王为盟主，现在又带头把楚王当盟主来朝拜了，使仍在做着霸主迷梦的宋襄公无法忍受，于是便不顾双方的实际情况，贸然兴兵伐郑。宋军攻郑，楚国岂能袖手旁观？楚王派成得臣为大将、斗勃为副将向宋国杀去。

宋襄公与司马子鱼紧急研究对策，司马子鱼问宋襄公靠什么取胜，宋襄公回答说：“宋国虽然兵甲不足，但仁义有余。

从前武王只有三千猛士，却战胜了殷纣王的上万军队，靠的完全是仁义。”

于是，宋襄公在战书的末尾批上十一月初一，双方在泓阳交战。又命令制做一面大旗插在大车上，旗上写着“仁义”二个大字。司马子鱼暗暗叫苦不迭，私下里对乐仆伊说：“战争本来就是谋略运用与厮杀，如今却说仁义。我不知道我们国君的仁义在什么地方啊？上天夺去了国君的灵魂，我认为已经很危险了！我们一定要小心行事，不使国家灭亡就万幸了。”

楚军成得臣在泓水岸北驻扎，大将斗勃请令说：“我军应五更时渡河，以防宋兵布好战阵攻击我军。”成得臣一笑说：“宋君做事迂腐至极，一点不懂兵法。我军早渡河早交战，晚渡河晚交战，有什么可担心的呢？”天亮以后，楚军才陆续开始渡河。司马子鱼请宋襄公下令出击，并说：“楚军在天亮才渡河，过于轻敌。我们应该乘他们没渡完，冲上前去厮杀，是以我们全军攻击他们的部分，如果让他们全部渡过河来，楚兵多我军少，恐怕不能得胜，您看怎样？”宋襄公指着那面“仁义”大旗说：“你看见‘仁义’二个字了吗？我堂堂正义之师，岂有乘敌军渡一半而出击的道理？”司马子鱼又暗暗叫苦。一会儿功夫，楚兵全都渡过了河。成得臣戴着精美的帽子，上面扎着玉缨，上身绣袍，外着软甲，腰挂雕弓，手执长鞭，指挥士兵东西布阵，气宇轩昂，旁若无人。司马子鱼又对宋襄公说：“楚军正在布阵，尚未形成队列，现在立即击鼓进攻，楚军一定会大乱。”宋襄公往他脸上吐了一口唾沫喝斥道：“呸！你贪图一次冲锋获得的小利，就不怕不配千秋万代的仁义之名吗？我堂堂正正之师，岂有乘敌人没列成阵就进攻的道理？”司马子鱼只好再次暗暗叫苦。楚兵摆好阵势，只见人强马壮，漫山遍野，宋军人人面带惧色。此时，宋襄公才下令击鼓，楚军中也响起战鼓声，宋襄公自己举着的长矛和护卫的官兵催马向楚阵冲来。

成得臣见宋兵来攻，暗自传下号令，打开阵门，只放宋襄

公一战车马进阵。经过一阵冲杀，宋军大败，那面“仁义”大旗也被楚军夺走。宋襄公身上受了许多伤，右腿中箭，折断了膝中之箭，已站不起身来。幸好司马子鱼起来，把他扶到自己车上，并且用自己的身体挡在前面，奋勇向外冲出。等到冲出楚阵，护卫的官兵已没有一个生存。宋军的战车兵甲，大部丧失。成得臣乘胜追击，宋军大败。司马子鱼与宋襄公连夜逃回都城，不久，宋襄公伤重而亡。宋兵死的人很多，他们的父母妻子都聚在一起讥讽宋襄公，埋怨他不听司马子鱼的话，以致有此大败。令人可笑的是，宋襄公至死不悟，对于国人的埋怨感叹道：“君子不让人受伤两次，不擒拿头发黑白相杂年纪大的人。我要用仁义带兵，岂能仿效这种乘别人危险而行动的事情?”简直迂腐到了极点。凡是敌人，能俘虏的就应该俘虏，还分什么年纪大年纪小？受了伤的敌人而不放下武器，你不杀他他也不杀你吗？何况当时宋军正被楚军打得落花流水，哪里还谈得上杀楚军的伤兵和俘虏楚军的“二毛”呢？举国上下，没有不讥笑他的。

心慈手软对政治家、军事家来说，都应该算是致命的弱点，是他们失败的一个重要原因。因为他们面对的是你死我活、你上我下的斗争，对敌人的仁慈就是对自己的残忍，这个道理是显而易见的。比如楚汉之争，本来是你死我活的事情，项羽在关键时刻，却来个“妇人之仁”，放刘邦一马，放的结果是虎归山、龙入海，项羽最后只能“霸王别姬”。

当然，在和平时期更多的是企业家竞争，要想战胜竞争对手，必须精研厚黑奇学，在激烈的竞争中，来不得半点心慈手软，否则只能成为别人的手下败将。

■ 待人处世厚黑之道二十三：假戏公开唱

——假戏一定要在公开场面唱，而且观众越多越好。如果私下『拥抱』，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。『当众』拥抱，表面上不把对方当『敌人』，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？

如果你稍微留点心的话，可以经常看到这样的镜头：竞技场上比赛开始前，二人都要握手敬礼或拥抱，比赛后也一样再来一次。另外，政治人物也惯常这么做，明明是恨死了的政敌，见了面仍然要握手寒暄……这种当众拥抱敌人的做法，是最常见的假戏公开唱。

“当众拥抱敌人”，在大众面前公开唱假戏，这是件很难

做到的事，除了脸皮要厚之外，还因为绝大部分人看到“敌人”都会有灭之而后快的冲动，若环境不允许或没有能力消灭对方，至少也会保持一种冷淡的态度，或说些让对方不舒服的嘲讽话，可见要拥抱敌人是多么难！

然而，待人处世厚黑之道却告诉你，能当众拥抱敌人的人通常占据主动地位，是“制人而不受制于人”。因为你公开作秀，不只迷惑了对方，使对方搞不清你对他的态度，也迷惑了第三者，搞不清楚你和对方到底是敌是友，甚至都有误认你们已“化敌为友”的可能。当然，是敌是友，只有你心里才明白，但你的主动，却使对方处于“接招”和“应战”的被动态势，如果对方不能来“拥抱”你，那么他将被众人看成没有气量的小人。

此外，你的拥抱动作，也将使对方失去再对你攻击的立场，若他不理你的拥抱而依旧攻击你，那么他必招致他人的谴责。而最重要的是，当众拥抱敌人这个动作一旦做了出来，久了会成为习惯，让你和人相处时，能容天下人、天下物，出人无碍，进退自如，这正是成就大事业的本钱！所以，当众拥抱你的敌人，假戏公开唱，无论从那个方面来看，你都是赢家！

最后，厚黑教主李宗吾特别提醒你：一定要在公开场面唱假戏，而且观众越多越好。为什么强调“当众”呢？做给别人看嘛，如果私下“拥抱”，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。“当众”拥抱，表面上不把对方当“敌人”，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？

◎ 谦卑骄纵，暗下杀招

每个人都有弱点，为了便于利用对手的弱点，你不妨设法使他的弱点扩大。比如说，对手骄傲自大，你就多吹捧；对方疑心重，你就多摆迷魂阵；对方好色，你就猛送美女。三国时吕蒙、陆逊对关羽，诸葛亮对司马懿，更早时的越王勾践送美

女西施给吴王夫差等，莫不是如此。而其中，要数吕蒙、陆逊利用关羽的弱点最为精彩。

为了利用关羽骄傲自大、目中无人的弱点，寻机夺回荆州，东吴主将吕蒙在关羽水淹七军、“威震华夏”的形势下，突然“托疾辞职”，而此时接替东吴三军主帅的陆逊，不仅是一位年轻无名的小将，而且上任后，专门给关羽修书一封，并送去东吴的名马、彩锦、美酒等礼物，以谦言卑词来骄纵关羽。陆逊这一招使出，使不可一世的关羽更加轻视东吴。

关羽水淹七军，降于禁，斩庞德，进围樊城，大获全胜后，被一时的胜利冲昏了头脑，他一心只作着“取了樊城，即当长驱大进，径到许都，剿灭操贼”的美梦，早把东吴的威胁抛到了脑后。而吕蒙和陆逊则利用关羽这种骄横的弱点，一个托病辞职，另一个装得极其谦卑，从而使关羽真以为东吴被自己给“震”住了，根本没想到东吴敢在自己的背后下家伙。在两而作战的大形势下，竟然采取了错误的“顾头露尾”策略，毫无顾忌地“撤荆州大半兵赴樊城听调”，从而造成“后院”空虚，荆州失防。这对东吴来说，出现了一个难得的可乘之机。

正在建业假装养病的吕蒙看到条件成熟，便亲自率领三万精兵，“选会水者扮商人，皆穿白衣，在船上摇橹，却将精兵伏于船仓之内，开始了夺取荆州的作战行动。船队昼夜兼行，溯江而上，徐徐靠近北岸。当江边烽火台上守卫的军士盘问时，东吴的军士回答：“我等皆是客商，因江中遇到大风，到此躲避。”并将财物送给守卫的军士，取得了他们的信任，从而得以将船只停泊在江边。到了晚上二更时分，仓内埋伏的三万精兵一齐杀出，将烽火台上的守军捆绑起来，然后长驱直入，径向荆州攻来。快到荆州时，吕蒙让被抓获的官兵骗开城门，顺利夺取了荆州。

吕蒙白衣袭荆州，是战争史上一次典型的奇兵突袭。成功的关键就在于大行“谦卑骄纵，暗下杀招”的厚黑之道。战

前，吕蒙和陆逊巧妙扩大并利用关羽的弱点，造成荆州防守空虚，从而在对方毫不防备的情况下，一举将对手打趴下！

◎ 只要脸皮厚，谁能奈你何

人都有自尊心，特别是中国人更加好而子，在待人处世中，欲行厚黑术，就可以抓住对方怕丢而子的心理，故意做一些使对方“没面子”的事，往往效果极佳。因为他有面子你没有，换句话说，他怕丢面子而你不怕，他又能奈你几何？

正如厚黑教主对刘备的评说那样：“刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做《三国演义》的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗话有云：‘刘备的江山，是哭出来的。’这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝，当他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑不足道，所以曹操说：‘天下英雄，惟使君与操耳。’”

看过《三国演义》的人都知道，曹操骂刘备是“织席贩履小儿”，足见刘备的出身是多么卑微之人。可是，刘备却逢人便介绍自己是“中山靖王之后，汉景帝的玄孙”，光凭这一副厚脸皮，就非一般人所能比，更何况是其他事？特别是刘备即使到了临死之前，仍然大行厚黑术，迫使诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，扶保一个根本扶不起来的阿斗。试问，世上还有几人能厚过刘备？在待人处世中，如果能略微实行刘备的厚黑术，即可大功告成了。

人们都知道汉代的大辞赋家司马相如，以文才闻名海内，岂不知他在厚黑方面也深得其中的奥妙，并且以厚黑之术为自己脱困解贫。

有一年，司马相如外游归川，回来的路上，路过临邛。临

邛县令王吉久仰司马相如之名，恭请至县衙，连日宴饮，写赋作文，好不热闹。

此事惊动了当地富豪卓王孙。卓王孙原是赵人，秦人移民时迁来临邛，以冶铁致富，家有万金，奴仆千人。听说来了个大才子司马相如，也想结识一下，以附庸风雅。但他仍摆脱不了商人的庸俗，故而实为请司马相如，但名义上却是请县令王吉，让司马相如作陪，司马相如本看不起这班无才暴富之人，所以压根没准备去“陪宴”。

到了约定日期，卓王孙尽其所能，大排宴席。县令王吉因平日依仗卓王孙钱财之事甚多，所以早早就到了，但时辰早过，司马相如却没有来，卓王孙如热锅蚂蚁，王吉只好亲自去请。驳不过王吉的面子，司马相如只好来到卓府，卓王孙一见穿戴，心中早已怀瞧不起之意，心想自己是要脸面之人，请来的却是这样一个放荡无礼之辈。

司马相如全然不顾这些，大吃大嚼，只顾与王吉谈笑，早把卓王孙冷在一边。忽然，司马相如听到内室传来凄婉的琴声，那琴声不俗，司马相如一下子停止了说笑，倾耳细听起来。

卓王孙原被冷在一边，讪讪地毫无意思，今见琴声引住了这位狂士，于是夸耀地卖弄说这是寡女卓文君所奏。司马相如早已痴迷在那里，忙请求让卓文君出来相见，卓王孙经不住王吉撺掇，派人唤出卓文君。

司马相如一见卓文君，两眼直勾勾愣在那里，他万万没想到这个俗不可耐的卓王孙竟有如此美丽高雅的女儿。于是要过琴来，弹了一曲《凤求凰》向卓文君表达爱意。卓文君心里明白，爱慕司马相如的相貌和才华，当夜私奔到司马相如处，以身相许。经过商量，两人一起逃回成都。

卓王孙知道后，气得暴跳如雷，又是骂女儿不守礼教，又是骂司马相如衣冠禽兽，发誓不准她们返回家门。

卓文君随司马相如回到成都后才知道，她的夫君虽然名声

在外，但家中却很贫寒。万般无奈，他们只好返回临邛，硬着头皮托人向卓王孙请求一些资助，不料，卓王孙破口大骂："我不治死这个没出息的丫头就算便宜她了，还想要我接济，一个子儿也不给！"

夫妇俩都有"才"，很快想出了一个"绝招"——厚黑术。

第二天，司马相如把自己仅有的车、马、琴、剑及卓文君的首饰卖了一笔钱，在距卓府不远的地方租了一间屋子，开了一个小酒铺。

司马相如穿上伙计的衣服，卷起袖子和裤腿，像酒保一样，又是擦桌椅，又是搬物件；卓文君穿着粗布衣裙，忙里忙外，招待来客。

酒店刚开张，就吸引了许多人来。这倒不是因为她们卖的酒菜价廉物美，而是前来目睹这两位远近闻名的落难夫妇。司马相如夫妇一点也不感难堪，内心倒很高兴，因为这正好给顽固不化的老爷子现现眼。

很快，临邛城里人人都在议论这件事。卓王孙毕竟是一位有身份、有脸面的人物，十分顾忌风言风语，居然一连几天都没有出门。

有几个朋友劝卓王孙说："令爱既然愿意嫁给他，就随她去吧。再说司马相如毕竟当过官，还是县令的朋友。尽管现在贫寒，但凭他的才华，将来一定会有出头的日子，应该接济他们一些钱财，何必与他们为难呢？"

卓王孙虽然气的吹胡子瞪眼，却又无可奈何，只好分给卓文君夫妇仆人百名，钱财百万。司马相如夫妇大喜，带上仆人和钱财，回成都生活去了。

司马相如与卓文君所采取的策略，恰好符合了厚黑学的精髓。俗话说，"光脚的不怕穿鞋的"，我已经走投无路，到了这步没法再惨的田地，还要那面皮做甚？你不怕丢脸，我更不怕丢脸，要丢人现眼，索性一块儿丢了吧，看谁能撑到最后。

◎ 以其人之道，还治其人之身

在待人处世中，当你面对的竞争对手本身就是一个精通厚黑之道的厚黑之士时，如何与之相争，的确需要费一番脑筋。“狭路相逢勇者胜，以厚对厚智者胜”！对于厚黑之人，不妨以其人之道，还治其人之身，用比他更厚黑的招术让他吃不了兜着走。宋真宗时王曾以厚黑之术，除掉另一个厚黑之人丁谓，就是很好的一例。

丁谓是北宋真宗时一个有名的奸相，真宗时官升三司使，加枢密直学士，他多才多艺，通晓诗、画、博弈和音律，正因为有才，而被重才的宰相寇准推荐为参知政事，做了自己的副手。

丁谓是一个性狡过人，善于附炎趋势的奸诈小人，真宗初年，权臣王钦若得势时，他专投王钦若所好，唯王是从。王钦若失势被罢免宰相职后，他采取欺骗手段，骗取了寇准的信任。真宗大中祥符年间，他劝诱君臣封禅祀神，从事虚诞邪僻之行。丁谓迎合君意，对当时朝臣皆不多言的修建宫殿之意，极力怂恿。他对真宗说：“陛下富有天下，建一宫崇奉上帝，有何不可？”宋真宗随即命他总管建宫之事，结果丁谓大肆铺张，不惜扰民害命，所建的玉清昭应宫，精美绝伦，工程中间稍有不合意处，即推倒重造，有关理财部门，丝毫不敢阻拦。为了建宫，他又令在南方大肆伐木，百姓服役者死亡无数，许多死亡者被诬指为畏罪逃亡，家中妻儿也被网织入狱。尽管当时的朝臣纷纷上疏朝廷，要求杀丁谓以谢天下，但由于真宗的一意保护，丁谓都安然无恙。

当寇准任宰相的时候，丁谓为得到寇准的推荐和提携，他对寇准显得十分恭顺。但有一次曾当众给寇准擦拭胡须，而遭到寇准的奚落，便怀恨在心。由于他的权位已与寇准不相上下，翅膀已经硬了，既然寇准不给面子，丁谓便联合了一帮人开始对寇准的陷害和排挤。对宋真宗说：“寇准与内外大臣勾

结，构成了一个人多势众的朋党；他的女婿又在太子身边为官，谁不怕他？如今朝廷大臣，三成有两成都依附于寇准。”提醒宋真宗防止寇准。

天禧四年（公元1020年）宋真宗患病不能理政，皇后刘氏开始干预朝政。因寇准过去曾铁面无私惩治了刘皇后的不法亲戚，刘皇后心中亦是恼怒万分，现在自己执掌权柄，自然要乘机报复。丁谓见有机可乘，便串通刘皇后到真宗跟前诬告，说寇准想挟太子夺权，欲架空皇上。真宗即将寇准免职，并把丁谓升为宰相。

丁谓大权在握以后，便找茬儿将寇准贬了官，发落到外地任职，而且要他远离京师，永无还朝的希望。其实，当时宋真宗对寇准还是很器重的，想有朝一日再起用寇准，便让丁谓把寇准安排到一个小的州去当知州，可丁谓却擅将圣旨改成“奉圣旨任寇准为远小处知州。”致使寇准“月内三黜”，直至被远贬为道州司马。此后，丁谓成了北宋朝廷单手遮天的人物，他恃势恣横，为所欲为，一时朝臣为之侧目。乾兴元年（公元1022年）二月，真宗病逝，仁宗赵祯即位。丁谓继续把持朝政，上欺仁宗，下压群臣，一手遮天，威势赫赫，谁也不敢惹他。

丁谓本身就是一个厚黑之士，他的两大绝招可谓将厚黑术发挥到了极至。一个绝招是把仁宗孤立起来，不让他和其他的臣僚接近，文武百官只能在正式朝会时见到仁宗。朝会一散，各自回家，谁也不准留身，单独和皇上交谈。第二个绝招是排除异己。凡是稍有头脑，不附和丁谓的执政大臣，丁谓一律给他扣上一个罪名，从朝中赶走，所以朝廷中对一切军国大事总是以丁谓的意志为意志。舆论一色，政见一致，似乎安定团结得很。丁谓则高踞于权势的顶峰，自以为稳如泰山，可以高枕无忧。然而，就是这样一个厚黑之士最终遭到了另一个道行更深的人的暗算。

参知政事王曾虽身居副宰相之位，却整天装做迷迷糊糊的

憨厚样子。在宰相丁谓面前总是唯唯诺诺，从不发表与丁谓不同的意见，凡朝中政事，只要丁谓所说，一切顺从，从来不予顶撞反对。朝会散后，他也从不打算撇开丁谓去单独谒见皇上。日子久了，丁谓对他越来越放心，以至毫无戒备。

一天，王曾哭哭啼啼地向丁谓说："我有一件家事不好办，很伤心。"丁谓关心地问他啥事为难。他撒谎说："我从小失去父母，全靠姐姐抚养，得以长大成人，恩情有如父母。老姐姐年已八十，只有一个独生子，在军队里当兵。身体弱，受不了当兵的苦，被军校打过好几次屁股。姐姐多次向我哭泣，求我设法免除外甥的兵役……"

丁谓说："这事很容易办吧！你朝会后单独向皇上奏明，只要皇上一点头，不就成了。"

王曾说："我身居执政大臣之位，怎敢为私事去麻烦皇上呢？"

丁谓笑着说："你别书生气了，这有什么不可以的。"王曾装做犹豫不决的样子走了。过了几天，丁谓见到王曾，问他为什么不向皇上求情。王曾懦懦地说："我不便为外甥的小事而擅自留身……"丁谓爽快地回答他："没关系，你可以留身。"王曾听了，非常感激，而且还滴了几点眼泪。可是几次朝会散后，仍不曾看到王曾留身求情。丁谓又问王曾："你外甥的问题解决了吗？"王曾摇摇头，装做很难过的样子："姐姐总向我唠叨没完没了的。我心里也不好受。"说着说着，又要哭了。丁谓这时不知是真起了同情心，还是想借此施恩，表示对王曾的关心？竟一再动员王曾明天朝会后单独留下来，向皇上奏明外甥的困难，请求皇上格外施恩，免除外甥的兵役。他甚至还埋怨王曾太迂腐，一点也不关心年老的姐姐。王曾迟疑了一阵，总算打起精神，答应明天面圣。

第二天大清早，文武百官朝见仁宗和刘太后以后，各自打马回家，只有副宰相王曾请求留身，单独向皇上奏事。宰相丁谓当即批准他的请求，把他带到太后和仁宗面前，自己退了下

去。不过，丁谓心里还是有点不太放心，便守在阁门外不走，想打听王曾究竟向皇上讲了一些什么话。

王曾一见太后和仁宗，便充分揭发丁谓的种种罪恶，力言丁谓为人“阴谋诡诈，多智数，变乱在顷刻。太后，陛下若不亟行，不惟臣身粉，恐社稷危矣。”一边说，一边从衣袖里拿出一大叠书面材料，都是丁谓的罪证，王曾早就准备好了的，今天一件件当面呈给刘太后和宋仁宗。太后和仁宗听了王曾的揭发，大吃一惊。刘太后心想：“我对丁谓这么好，丁谓反要算计我，真是忘恩负义的贼子，太可恨了！”她气得三焦冒火，五内生烟，下决心要除掉丁谓。至于仁宗呢？他早就忌恨丁谓专权跋扈。只是丁谓深得太后的宠信，使他投鼠忌器，不敢出手。而且自己被丁谓隔绝，没法了解朝中的情况，不摸王曾等人的底，感到孤立无援。今天和王曾沟通了思想，又得到太后的支持，自然更不会手软。

王曾在太后和仁宗面前整整谈了二个时辰，直谈到吃午饭的时候还没完。丁谓等在阁门外，见王曾很久不出来，意识到王曾绝不是谈什么外甥服兵役的问题，肯定是谈军国大政。他作贼心虚，急得直跺脚，一个劲地暗自埋怨自己：“上当了！”“太大意了！”“来不及了！”当王曾来到阁门外遇见丁谓时，丁谓恶狠狠地瞪了王曾一眼，王曾笑嘻嘻地向他拱手致意，他不睬不理，怒气冲冲地走了。但此时的丁谓已根本没有向皇上和太后辩解的机会，被仁宗一道旨意流放到了偏僻荒凉的崖州。

■ 待人处世厚黑之道二十四：背后黑一手

——准备施行厚黑『凶』术时，一定要防止对方同样的招术，用比对方更高明的厚黑手段，以厚制厚，以黑制黑。任何时候骨子里藏着的都一定是奇狠无比的『黑心』，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。

待人处世中人与人之间的相处，自然免不了明争暗斗，然而最后获胜的总是那些身怀厚黑绝技的高明之士。观其所采取的招术，无非是巧用心计，声东击西，即假装瞄准一个目标，煞有介事地佯攻一番，其实心底里却在暗自瞅准对方不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时它似乎不经意间流露出自己的心思，实际上这是在骗取他人的注意和信赖，目的在于适当时机来临时突然一反常态，出奇制胜。

在待人处世中施行厚黑“凶”术，一定要防止对方同样

的招术，用比对方更高明的厚黑手段静观默察后加以阻截，审慎伏击。因为当你在与同样精通厚黑之道的人相处时，他们常常会放过你的第一意图，而想法引出你的第二乃至第三意图，此时，你不妨以厚制厚，以黑制黑，伪装得更精巧，假装看不出对方的招术，甚至以吐露某些真言来引对方上钩，或者也可改变战术，故作憨厚，当然也可以将推心置腹的坦诚态度用至极端，但骨子里藏着的却一定是奇黑无比的“黑心”，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。

当然，与厚黑之人相处，除了看双方谁比对方更厚更黑之外，关键还要看双方谁先下手。如果你是真正杰出的人才，那么还是先下手的好，这将使你获得双倍的好处。假设其他条件均等，凡事先下手者必先占优势。有的人本可以在他们所从事的行业中百鸟朝凤般独领风骚，可偏偏让别的不如自己的人占了先机，就是因为厚黑之术没有修炼到家的原因。

◎ 暗吹阴风，为仕途发展扫清障碍

在待人处世中，如果一个很要好的同事，与你争夺同一个职位时，面对二选一的局面，你怎么办？或者一个同事各方面能力比你强得多，几乎成了你仕途发展的拦路石，斗又斗不过，你又该怎么办？虽然从善良的愿望出发，你可能不愿意而对这样残酷的局面，可又很难摆脱这种两难选择。按照《厚黑学》的观点，此时，你惟一正确有效的选择就是：明的不行来暗的，正的不行来邪的。绝对要狠下心来通过暗吹阴风，把对方搞垮，以为你的仕途发展扫清障碍。历史人物中赵高整李斯的做法，不妨仔细研读。

沙丘政变后，赵高的阴谋一步一步地实现，篡权夺位的条件逐渐成熟，现在，剩下的最后一个、也是最大的障碍，就是沙丘政变的同盟者李斯。

李斯一直是赵高的一块心病，因为他知道赵高的一切阴谋，而且他本来就是反对政变的。李斯是一个很有政治经验、位居丞相的人，随时都有可能除掉赵高。所以，必须先发制人，置李斯于死地。于是，赵高想出了暗吹阴风、借刀杀人的阴谋诡计。

一天，赵高诡诈地对李斯说："关东群盗蜂起，可皇上根本不把这事放在心上，反而急于征调役夫修筑阿房宫，采办聚敛那些狗呀马呀之类无用的东西。我想劝谏他，可是人微言轻，恐怕起不了什么作用。这些其实是您当丞相份内的事，您为什么不去劝谏一下呢?"李斯不知是计，非常赞同赵高的意见，说："本来我早就想进谏。可是现在皇上不上朝，居于深宫之中，很难找到进言的机会。"赵高见李斯上了圈套，就说："如果您真想进谏的话，我给您留意着，等皇上一有空闲，我就来通知您。"

赵高在二世拥姬挽妾、燕乐正浓时派人通知李斯说："皇上正有空闲，可以去奏事了。"李斯赶紧去求见，结果引起了二世的反感。一连几次都是这样，惹得二世大怒，说："我平常有很多空闲的日子，丞相却不来奏事，偏偏当我玩得高兴的时候，丞相就来奏事，莫非丞相以为我年轻好欺吧!"赵高乘机向二世进谗言说："丞相要是这么想的，那就危险了。丞相参与了沙丘之谋，现在陛下已做了皇帝，李斯的地位并没有提高，他的意思是想裂土封王啊！另外，还有一件事，今天陛下不问，我一直没敢说：丞相的长子李由为三川郡守，造反的陈胜、吴广等都是丞相邻县的人，这正是楚地强盗横行的缘由。陈胜的军队经过三川时，李由不肯出击。我听说他们之间还有文书往来，因为现在没有拿到实证，所以一直没敢奏闻。况且丞相在外边的权力，比陛下还要大啊!"二世认为赵高说得有道理，想治李斯的罪，但没有证据，不好贸然行事，于是就派人去调查李由通贼的事。

李斯得知此事，这才如梦初醒，知道上了赵高的当。他想面见二世，澄清赵高对他的诬陷，但二世在甘泉宫中嬉乐，拒不见他。于是，李斯上书揭发赵高是一个如同宋国的司城子罕、齐国的田常那样弑君篡位、怀有“邪佚之志、危反之行”的阴谋家、野心家，并警告二世：“陛下不图，臣恐其为变。”二世根本不信李斯的上书，驳斥他说：“赵高虽然是个宦官，但他并不因为自己处境安逸而肆意妄为，也不因为处境危险而变心，他品行廉洁，善于自我约束，才取得了今天这样的位置。他是靠忠诚被提拔起来的，靠信义保住自己职位的。所以，我认为他是一个贤能的人，而你为什么要怀疑他呢？而且先帝死了，我还很年轻，缺少见识，又不懂得治理百姓，而你年纪又老了，如果没有赵高，恐怕我就会失掉天下的。我不把国家大事交给赵高，谁又能当此重任呢？况且赵高为人精明强干，对下能体察人情，对上能合我的心意，请你不必多疑。”李斯提醒二世说：“赵高并非如陛下所说。他本是一个‘贱人’，‘无识于理’，贪欲无厌，求利不止，列势次主，求欲无穷。这是一个危险人物。”此时的秦二世已完全信任赵高，他怕李斯杀掉赵高，就把这事私下告诉了赵高。赵高乘机对二世说：“丞相所顾忌的就是我，我一死，丞相就会干出田常篡齐那样的事来。”赵高这一番恶毒的挑唆，使二世从根本上动摇了对李斯的信任，于是，他就把李斯交给赵高治罪。

赵高先把李斯拘捕起来，投入狱中。随即又把李斯的宗族、门客及凡与李斯有交往的人统统收捕归案。赵高用重刑逼供李斯，要他招认与儿子李由谋反之情。李斯被鞭打一千余下，疼痛难忍，便招了假供。此时的李斯还幻想着以雄辩之才，向二世上书自陈，企图以自己为秦国所建立的功劳和实无反叛之心来打动二世，赦免自己。他在狱中写了一封自辩书，托狱吏上达二世，狱吏却送给了赵高。赵高一看，大发雷霆，把上诉书扯个粉碎，说：“囚犯怎么能上书呢！”

不过，李斯的上书反倒提醒了赵高：倘若二世真的派人来审问李斯，他肯定会翻供的。于是，赵高又想出一条诡计：他让自己的门客假扮成御史、侍中的样子，轮番去审讯李斯。李斯不知其中有诈，就以实情相告，结果每次都遭到残酷的拷打。后来，秦二世派人来核实李斯的供词，李斯以为这又如前几次一样，始终没敢改口，承认了谋反的罪名。赵高把这份供词上奏给二世，二世看后非常高兴地说："如果没有赵高，我几乎被李斯所卖！"

这时，秦二世派去调查李由通贼的使臣，也到了三川，并且了解到李由已经被起兵反秦的项梁杀死。当使臣返回咸阳时，恰好李斯下狱，赵高把真实情况隐去，编造了一套假材料蒙骗秦二世。这样一来，李斯便被定成死罪。秦二世二年（公元前208年）七月，处决李斯，腰斩于咸阳，夷灭三族。临刑前，李斯凄楚地对他的二儿子说："我们再也不能牵着黄狗出上蔡东门外去追逐狡兔了！"父子二人抱头痛哭。然而，这一切已悔之晚矣。精明过人的李斯却死在了又厚又黑并且擅于玩弄权术的赵高之手。

◎ 你黑我更黑，"黑"你没商量

袁盎与晁错是与汉朝名士贾谊同时代的人，从出身来看，袁盎父亲是盗贼，在吕后当权时，通过走吕禄的门路，而成为吕禄的舍人，从此进入仕途。汉文帝即位时，袁盎凭着其兄的举荐，升为郎中，得在文帝身边侍从，有了向皇帝进言的机会。与袁盎差不多，晁错也是家无渊源，"以文学为太常掌故"，是凭着自己的才能进入仕途的。

不同的出身和经历，使两人在待人处世上相差很远。晁错为人峭直刻深，袁盎则为人比较圆滑含蓄。在汉文帝时，晁错上书凡三十篇，涉及内外重大事务，虽然没有使文帝完全听

从，却使文帝知其才能，其官也就不断升迁，从太子舍人、太子门大夫到太常博士、太子家令，升到中大夫，虽尚不是什么显官，但已颇招人眼热。袁盎虽没有晁错那样的文笔，但身为侍从，向文帝进言的机会很多，常使文帝悦服，官运也很亨通，在文帝之时已官至吴国相。

景帝即位，对晁错来说是个福音，先是升为中大夫，转内史，很快便超迁为御史大夫而身居副丞相之职。也许正应了那句“有人欢笑有人愁”的老话，景帝的即位，对袁盎来说，却并不是什么好事，因为他身为吴国相，人在外地，难以进言，且景帝在为太子时，因与吴国太子下棋发生争执，“引博局提吴太子，杀之。”与吴国结成深怨。现在景帝即位，这种深怨早晚有一天会爆发出来。袁盎出于避祸的心理，及时告归。

晁错受宠，袁盎失爱，这两个人的积怨必然要激化起来。况且，早在汉文帝时，袁盎和晁错就合不来。只要晁错在座，袁盎总是回避，袁盎在座，晁错也总是回避。两人从不同堂讲话。现在晁错为御史大夫，袁盎在京闲居，正是晁错报复的好机会。但谁也没想到的是，最后的结果却是以厚黑见长的晁错，非但没有害掉袁盎，反被更加精通厚黑的袁盎“黑掉”。

本来，以当时两人的权术和处境而论，晁错深得景帝信任，也非常忠于景帝。为了景帝的尊严，他不惜多次更改法令。自恃大权在手的晁错，不听左右劝谏，就是其父亲劝他，也改变不了他的初衷，使他父亲感到“刘氏安矣而晁氏危！”“不忍见祸逮身”而自杀。晁错本人因为是维护“天子之尊”，所以才不怕别人“口语多怨”，但厚黑学的修为还不到家，做事优柔寡断，缺乏应变才能。有景帝的信任和重用，晁错自以为有恃无恐，孰料他的政敌竟然使用比他更高明的手段，将其所恃变为所害。

袁盎的厚黑学修为远超过晁错，不仅比晁错更会看风使

能，而且中伤人总能抓住要害。比如在汉文帝时，袁盎还不过是刚入仕的郎中，在文帝身边为侍从。这时绛侯周勃因平定诸吕，拥立文帝，志骄意满，而文帝也因周勃功高，礼之甚恭。袁盎便借机向文帝进言道："丞相（周勃）何如人也？"文帝对周勃正怀感激眷恋之情，便回答道："社稷臣。"袁盎又说："绛侯所谓功臣，非社稷臣。社稷臣主在与在，主亡与亡。吕后时，诸吕用事，擅相王，刘氏不绝如带。是时绛侯为太尉，本兵柄，弗能正。吕后崩，大臣相与共诛诸吕，太尉主兵，适会其成功，所谓功臣，非社稷臣。丞相如有骄主色，陛下谦让，臣主失礼，窃为陛下弗取也。"自此以后，周勃的处境就不妙了，不得不辞相位回封地。然而在周勃被人诬告而抓进狱中时，袁盎则力保周勃无罪，这就又使周勃感激他。"乃大与盎结交。"一石双鸟，上下均不遭怨。还有一次，袁盎安排汉文帝宠幸的慎夫人的座位时，按照惯例把慎夫人的座位安排在皇后之下，慎夫人生气，不肯坐，文帝也因此而恼怒，竟不入位，带慎夫人回后宫。袁盎因此而进言说："臣闻'尊卑有序，则上下和'。今陛下既已立后，慎夫人乃妾；妾、主岂可与同坐哉！且陛下幸之，即厚赐之；陛下所以为慎夫人，适所以祸之也。这不但使文帝转怒为喜，也使慎夫人心服，另赐袁盎金五十斤。由此可见袁盎处事能抓住要害，对当时的政治斗争看得也很清楚，晁错当然不是他的对手。

晁错与袁盎结怨，现大权在手，自然要想办法置袁盎于死地。他派遣官吏调查得知，袁盎曾私自接受吴王刘濞的钱财，并向景帝报告，景帝下诏免除了袁盎的官职，将其贬为庶人，袁盎因此对晁错怀恨在心。

晁错和景帝平时就有削藩的想法，一次抓住楚王刘戊过错予以"削藩"。楚王被削之后，晁错便搜罗赵王过失，把赵国的常山郡也给削了去，然后又查出胶西王刘卬私自卖官鬻爵，也削去了六县。晁错看到诸王没有什么抵制性的反应，觉得削

藩可行，就建议汉景帝向硬骨头吴王刘濞下手。

吴王刘濞听说楚、赵、胶西王均被削夺封地，恐怕自己也要遭到同样的下场，便联络胶西王刘卬、楚王刘戊、赵王刘遂及胶东、淄州、济南六国一起造反。

景帝一听到叛乱的警报，立即召集群臣商议。晁错平乱心切，居然不合时宜地提出要景帝御驾亲征。景帝问道："我若亲自出征，谁来留守都城呢？"晁错说："臣当留守都中。陛下应出兵荥阳，堵住叛兵，徐僮一带，不妨弃去，令他们自生骄气，自减锐气，然后一鼓可平。"景帝听后，未加理睬，忽然想起文帝临死前告诉他的一句话："天下有变，可用周亚夫为大将。"便命周亚夫为太尉，领兵出征，周亚夫并无推辞，领命而去。

吴、楚等诸侯王发动叛乱，由于袁盎曾是吴王的相国，晁错便乘机想置袁盎于死地，他对丞史说："袁盎接受了吴王不少钱财，专门为他们辩护，说他们不会造反。现在，吴、楚都已经造起反来，还有什么可说的？应该把袁盎抓来审问，察知他的阴谋。"

丞史却说："吴、楚当初还没有造反时，要是处置袁盎，或许还能阻止他们造反。现在都已经反了，再去处置袁盎已经没什么用处了。再说，袁盎好歹也是个大夫，不见得会有什么阴谋。"把晁错给挡了回去。

晁错正在犹豫不决时，有人把这件事告诉了袁盎。袁盎心里很紧张，心想：好你个晁错，你一次又一次和我过不去，现在又要加害于我，我也不能坐以待毙。他连夜找到受景帝眷爱的外戚窦婴，商量这件事该怎么办？窦婴曾位列三公，是朝中重臣。不久前就是因为吴、楚之事被免官在家，他对晁错早就恨之入骨。现在袁盎找上门来，他便如此这般地给袁盎谋划了一番。

然而，吴、楚七国起兵不久，吴王刘濞发现公开反叛竟不

得人心，就提出了一个具有欺骗煽动性的口号，叫做“诛晁错，清君侧”。意思是说皇帝本无过错，只是用错了大臣，七国起兵也并非叛乱，不过是为了清除皇帝身边的奸佞大臣。把攻击的矛头直接指向了坚决主张“削藩”的晁错。

窦婴虽说已免官闲居在家，但地位和影响还在，现在见时机成熟，便向景帝说：“袁盎有平乱之策”。由于袁盎当时身为庶人，不能晋见皇帝，只有通过窦婴这一门路。景帝一听袁盎有平叛妙策，正如雪中送炭，立即召见了他。当时，晁错也正在场，向皇帝汇报调拨粮饷的事。袁盎上朝时一看不觉一惊，原来晁错也在。

景帝见到袁盎就迫不及待地问道：“吴、楚七国造反，你有什么好办法平定叛乱呢?”

袁盎并不显出怎么在意的样子，而是随口答道：“陛下尽管放心，不必挂怀。”

然而，景帝却有点儿着急，又追问道：“吴王倚山铸钱，煮海为盐，诱招天下豪杰，若不计出万全，怎肯轻易发兵，怎能说不必挂虑呢。”

袁盎抓住景帝的心理，并不谈及实质性问题，而是进一步促发他的好奇心，说：“吴国只有铜盐，并无豪杰，不过是一群无赖子弟亡命之徒，乌合之众，如此一哄为乱，实在不必担忧。”

景帝真地着急了，说道：“你来难道就是跟我说这些没用的话吗?”袁盎这才说：“臣有一计，可使叛乱迅速平息，只是不能让外人听到。”

景帝这才真正打起精神来，连忙屏退了周围的人，但晁错还在。然而，袁盎十分清楚，如果当着晁错的面说出自己的计划，晁错必定会为自己辩解，景帝肯定下不了决心，到那时，不仅杀不了晁错，自己肯定也会被晁错所杀，所以，他才一步步地把景帝的情绪调动起来，现在只剩下最后一人，他又说

道："我的计策是除了皇上以外，任何人都不能听到的。"

说完这话，袁盎的心都吊了起来，如果此时景帝认为晁错不必回避，又逼着自己说出计策，那自己就是死路一条了。好在沉吟片刻之后，皇上终于对晁错说："你先避一避罢！"

晁错无奈，只得悻悻离去。

袁盎知道这是千载难逢的机会，立即对景帝说："陛下知道七国叛乱打出的是什么旗号吗？是'诛晁错，清君侧'。七国书信往来，无非说高帝子弟，裂土而王，互为依辅，没有想到出了个晁错，离间骨肉，挑拨是非。他们联兵西来，无非是为了诛除奸臣，复得封土。陛下如能诛杀晁错，赦免七国，赐还故土，他们必定罢兵而去，是与不是，全凭陛下一人作主。"

景帝毕竟年幼识浅，不能明辨是非。听了袁盎这番话，又想起了晁错建议御驾亲征的事，起初觉得晁错用心不良，即使未与七国串通一气，也肯定是另有图谋，于是马上对袁盎说："如果可以罢兵，我哪里还在乎一个人？"于是，景帝把袁盎封为太常，让他秘密赴吴议和。

等到袁盎退出，晁错才出来，他也实在过于大意，明知袁盎诡计多端，又避着自己，所出之计肯定于自己有关。但晁错过于相信景帝，见他不说也就置之不问，只是继续陈述军事而已。岂知此时的景帝已密嘱丞相陶青、廷尉张欧等人劾奏晁错，准备把他腰斩。

一天夜里，晁错忽然听到急促的"砰、砰"敲门声。急忙看时，原来是宫人奉诏前来，传御史晁错即刻入朝。晁错惊问何事，宫人只说不知道。晁错急忙穿上朝服，坐上宫人的马车。行进途中，晁错忽然发现并非上朝，拨开车帘往外一看，所经之处均是闹市。正在疑惑，车子已停下，宫人喝令晁错下车听旨。晁错下车一看，正是处决犯人的东市，才知大事不好。宫人读旨未完，只读到处以腰斩之刑处，晁错已被斩成两段，身上仍然穿着整齐的朝服。

然后，景帝又命人宣告晁错的罪状，把他的母亲妻子和儿女等一概拿到长安。除晁错之父已于半月前服毒而死外，余者全部处斩。

就这样，袁盎在晁错的逼迫下，抓住机会，采取比晁错更黑的招术，暗中下手，巧借景帝这把刀，除掉了自己的大仇家晁错，实在是手腕儿高超。

晁错被灭族，袁盎又赴吴议和，景帝以为万无一失，七国该退兵了，但等了许久，还没有消息。一天，周亚夫军中校尉邓公从前线来见景帝，景帝忙问："你从前线来，可知晁错已死，吴、楚愿意罢兵吗？"邓公直言不讳地说道："吴王蓄谋造反，已有几十年了，今天借故发兵，其实不过是托名诛错，本是欲得天下，哪里有为一臣子而发兵叛乱的道理？陛下现在杀了晁错，天下有识之士谁还敢开口？晁错本为大汉尽忠，如今计划才开始施行就遭到了诛族的大祸，臣以为实在是不可取。"景帝听了，低头默然。

◎ 釜底抽薪，逼对方让步

水凉水沸，是日常生活中常见的事。要使锅中的水沸腾，在锅底生火并加柴草即可。若不想让水沸腾，可以加进一些凉水，即扬汤止沸，也可以抽掉锅底的柴草，即釜底抽薪。扬汤止沸，水一时凉了，很快又会再沸，没有从根本上止沸。釜底抽薪，因为水靠火沸，火要薪生，现在薪去火灭，便从根本上消除了水沸的基础或依靠物。

世间很多事物的初始与发展，和水凉水沸形式相似，生生变化之理相同。待人处世中更是如此，当面对来自方方面面的竞争与挑战时，道理和制止水沸差不多。正面攻击，等于扬汤止沸，可能劳而无功；迂回侧击，巧妙消除对手的生存根源，便是釜底抽薪。精于厚黑之道的大商人哈默，就是靠此权术赢

得了一笔大生意。

1961 年，美国哈默石油公司又爆了一个大冷门，在小小的奥克西竟然钻出了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个天然气田价值 2 亿美元。几个月后，在附近的布伦特伍德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

眼看着巨额的美元就要流到自己的腰包里了，哈默自然是高兴万分，他抑制不住内心的兴奋，急急忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，心里拿定主意，准备与这个最大的用户签订为期 20 年的天然气供应合同。

哈默万万没想到的是，在这里竟然碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司三言两语就把他给打发走了。他们毫无表情地说对不起，不需要哈默的天然气，因为最近已经决定耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾修建一条天然气管道，大量的天然气将很快从加拿大通过管道输送到这里。

这无疑给哈默当头泼了一盆冷水，他一时竟然不知所措，脑子里一片空白。不过，哈默毕竟是多年从事经营的老资格企业家。他稍微平静了一下心神儿，理了一下思路，很快便想出了一条釜底抽薪的高招。

第二天，哈默即动身前往洛杉矶市，因为洛杉矶是太平洋煤气与电力公司最大的买主，是天然气的最终承受单位。他找到该市的市议会，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶市的需要。而且，由于他将加快修建管道的工程进度，将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的时间更为提前，洛杉矶的市民将可以在近期内用到他的价格更加便宜的天然气。议员们一听哈默的条件如此优厚，岂有不动心之理，他们准备说服市政府接受哈默石油公司的计划，而放弃与太平洋煤气与电力公司的合作。

哈默的这一釜底抽薪招术确实厉害，太平洋煤气与电力公司得知这一消息后，再也坐不住了，放下他们的傲慢与绅士风度，赶紧找到哈默，表示愿意接受哈默石油公司的天然气。真是此一时彼一时也，三十年河东三十年河西，此时的哈默可不像当初在太平洋煤气与电力公司那样低三下气地求对方了，他处于居高临下的地位，提出了一系列有利于自己的条件，而太平洋煤气与电力公司不敢有任何异义，只能乖乖地在哈默精心拟好的合同书上签了字。

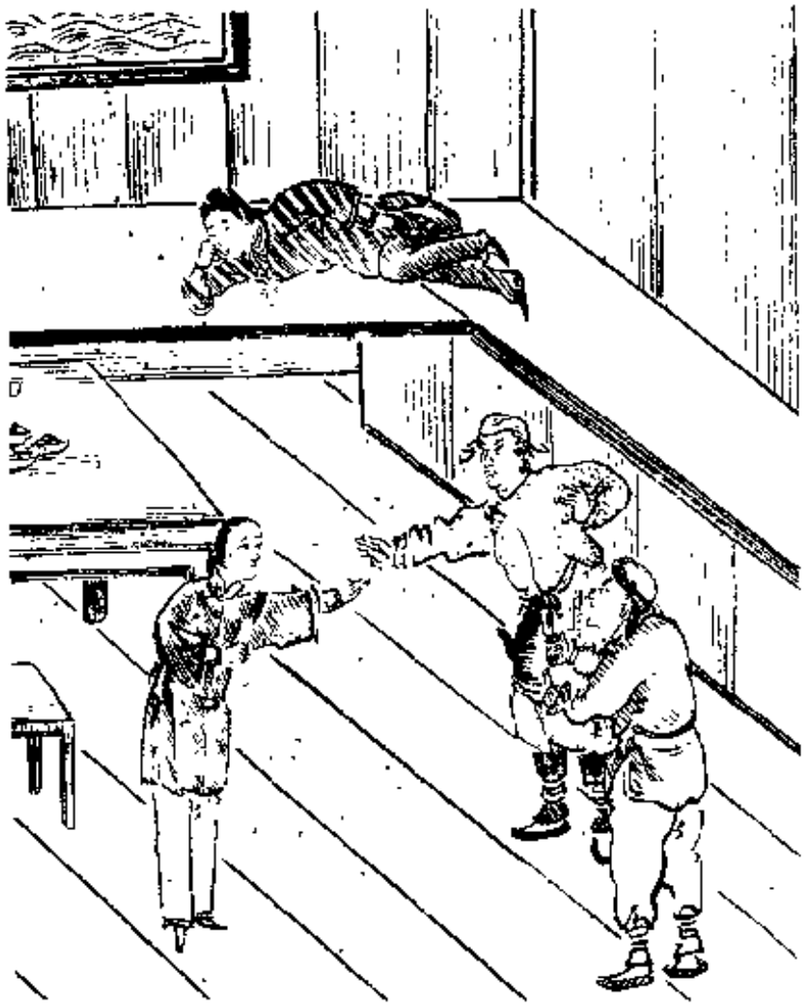
〔第五篇〕

聋道篇：和尚撞钟，得过且过

“聋，就是耳聋；‘笑骂由他笑骂，好官我自为之。’但，聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，亦闭着眼睛不看。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道二十五：糊涂胜精明



——『聪明难，糊涂难，由聪明转为糊涂更难。』糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。那是因为要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。

心机用得过多，便容易不得要领，或自坏其事，或自相矛盾。对于一般狡黠的人来说，这是常有的事。虽然说聪明是件好事，但卖弄学问却不然。说理太多会成为一种争论。一些重要的论断，最好只讲不得不讲的道理。

在许多情况下，有时最高智慧在于显得一无所知。你不必是白痴，只是假装如此。智慧对愚人并不紧要，疯人根本不注重理智。所以用你自己的语言与每一个人说话。貌似愚人者并非愚人，愚者本身才是愚人。只要你懂得装蠢，你就并不愚蠢。要想受到别人的敬重，就要学会掩藏你的聪明。

正如机器运转需要添加润滑剂一样，搞好人际关系有时也

需要润滑剂。当人与人之间的关系陷入僵局时，《厚黑学》认为："糊涂"，就是一种极好的润滑剂。提到"糊涂"，人们自然会想起郑板桥的那句名言，"聪明难，糊涂难，由聪明而转为糊涂更难，是聪明亦难，糊涂亦难。"

首先，从郑板桥强调说的"由聪明而转为糊涂"可以明显看出，他并不是真糊涂，而是装糊涂。实际上，装糊涂是一种很高明的待人处世之道。1953 年 6 月，已经 79 岁高龄的英国首相邱吉尔到百幕大参加英、美、法三国首脑会谈。他声言自己年事已高，听力不好，在需要回避的问题就装作没听见，不予回答。而在感兴趣的问题上，在能占便宜时却又都听得清清楚楚。丘吉尔靠装糊涂与美国总统艾森豪威尔、法国外长皮杜尔讨价还价，争个不休，使与会者大为头痛。为此，艾森豪威尔曾幽默地说："装聋成了这位首相的一种新的防卫武器。"

其次，糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。其实，在待人处世中要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。因为在人与人的相互接触中，说不定什么时候会产生矛盾，有了矛盾，平心静气地坐下来交换意见，予以解决，固然是上策，但有时事情并不是那么简单，需要厚脸之下的"糊涂"进行调和，方能烟消云散。这就是糊涂胜聪明的秘诀之所在。

◎ 该糊涂时别明白

李宗吾在《厚黑经》中说："世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：'自大总统以至于乞儿，意是皆以厚黑为本。'"

按照李宗吾的说法，在待人处世中，时时处处都需要用厚脸装糊涂，甚至当身处险地时，"糊涂"还是"精明"，很可能成为事关自己身家性命的关键因素哩！

刘备靠“厚脸”建立起来的蜀汉王朝只统治了42年，就被魏国灭掉了。后主刘禅做了俘虏，他的一家和蜀国的一些大臣，都被东迁洛阳。当时，魏国虽是由曹操的后代做着皇帝，但其大权早已落在了西晋的开创者司马昭父子兄弟的手里。刘禅到了洛阳，司马昭便用魏元帝的名义，封他为安乐公，还把他的子孙和原来蜀汉的大臣五十多人封了侯。

按说，当时的晋王司马昭也应该是日理万机的了，有一天，他却大摆酒宴，请刘禅和原来蜀汉的大臣参加。宴会中间，还特地叫了一班歌女演出蜀地的歌舞。

一些蜀汉的大臣看了这些歌舞，想起了亡国的痛苦，伤心得差点儿掉下眼泪。只有刘禅咧开嘴看得挺有劲，就像在他自己的宫里一样。

司马昭观察了他的神情，宴会后，对贾充说：“刘禅这个人没有心肝到了这步田地，即使诸葛亮活到现在，恐怕也没法使蜀汉维持下去，何况是姜维呢！”

过了几天，司马昭在接见刘禅的时候，问刘禅说：“你还想念蜀地吗？”刘禅说：“在这里很快乐，不想念蜀国。”这就是“乐不思蜀”成语的由来。

跟随刘禅来到洛阳的前蜀国秘书郤正听说这事儿，连忙求见刘禅，说：如果以后晋王（指司马昭）还这么问你，你应该流着眼泪回答说：“父母亲的坟墓都远在蜀地，一想起这事儿，心里就难过，没有哪一天不思念蜀国的。然后你就闭上眼睛，做出深沉思念的表情。”

不久，司马昭又问刘禅想不想蜀国，刘禅就如郤正说的那样对答，然后闭上眼睛。司马昭说：“怎么竟像是郤正说的话呢？”刘禅吃惊地睁开眼睛，傻里傻气地望着司马昭说：“对，对，正是郤正教我的。”

司马昭不由得笑了，左右侍从也忍不住笑出声来。司马昭这才看清楚刘禅的确是个糊涂人，不会对自己造成威胁，就没有想杀害他。就这样，刘禅活到了公元271年，在洛阳去世。

而同样下场的南唐后主李煜作为亡国君主被俘到汴京，就似乎“聪明”得不合时宜。宋太宗派人监视他，发现李煜写了许多怀念故国的词，又后悔不该杀了替他保江山的大将。宋太宗觉得这李煜“贼心不死”，就用毒药把他毒死了。由此看来，刘禅当司马昭一再跟他提起故国的时候，表现得木讷无情，一副傻乎乎的样子，谁知这个昔日阿斗是真扶不起来白痴，还是他为了保全身家性命的一种韬晦与心机呢！

而三国时的蜀将张裔，就是因为不知道收敛自己，在事关性命的当口，应该“糊涂”却表现得比对方聪明而差点丢了小命。据史书记载，张裔，蜀郡成都人，在他担任益州郡太守的时候，当地一个大头领叫做雍闿的，背叛蜀国，把他抓起来送到吴国去了。后来吴蜀两国和好，诸葛亮派邓芝出使吴国，要他会谈之后请求孙权释放张裔。张裔被送到吴国好几年，他一直没怎么显露自己的身份、才能。因此孙权也还只当他是个平常的俘虏呢！于是邓芝一提起，他就同意释放张裔。待到张裔临走的时候，孙权才接见他。一来呢，孙权这人好开个玩笑，二来也似乎是要试探一下张裔的才智如何。因而孙权问张裔说：“听说蜀地有个姓卓的寡妇，私奔司马相如，你们那儿的风俗为什么这样不讲究妇道呢？”

孙权借了这个发生在蜀地的故事来取笑张裔。但这张裔也没示弱，对孙权说：“我认为卓家的寡妇，比起朱买臣的妻子来，还是要贤慧一些。”张裔说的也是汉武帝时候的故事，不过发生在会稽郡吴县（今江苏省苏州市，三国时属东吴的地盘），有个叫朱买臣的，起初家里很穷，他妻子嫌他寒酸，和他离了婚，后来朱买臣发迹，当了会稽郡太守，他的前妻又来依附他，最后到底感到羞愧，自己上吊死了。张裔用这个故事，对孙权反唇相讥。孙权没占上便宜，又换一个话题，对张裔说：“你回去以后，一定被重用，不会做普通老百姓，你打算怎样报答我呢？”张裔巧妙地回避了如何报答孙权的问题，只表示很感激孙权释放他，说：“我是作为一个有罪的人回去

的，将要交由有关部门去审理，倘若侥幸不被处死，58 岁以前是父母给我的生命，从这以后就是大王您给我的了。”张裔这段话说得很得体，孙权很高兴，谈笑风生，并流露他很器重张裔的神色。

张裔刚辞别孙权走出宫廷的侧门，就很后悔在孙权面前没能装傻。于是立即动身上船，并以加倍的速度航行。而孙权也果然认定张裔是个难得的人才，怕他为蜀汉王朝效力，于自己更为不利，遂改变主意不想让他走了，不能为己所用，也不能让其成为自己的对手。立即派人来追，直追到吴蜀交界的地方，张裔已进入蜀国地界数十里了，追兵才无可奈何地回去了。看来，聪明人有些时候也要装装傻，装傻也是一种智慧，张裔起初没装傻，幸亏他及时意识到了，才得以逃出虎口。

◎“糊涂”让生活充满情趣

在待人处世中，人们最常遇到的是如何处理好夫妻之间的关系。因为夫妻两个人，来自不同的家庭，接受不尽相同的教育，具有不同的性格，因而冲突、矛盾几乎是不可避免的。关键是怎样处理和对待这些矛盾。

富有经验的人都知道，婚姻幸福需要来自糊涂。有一个妻子对丈夫说：“你经常说梦话，还是去医院检查一下吧。”丈夫笑着说：“还是不用吧，要是治好了这病，我就没有一点说话的机会了。”妻子本来是从关心丈夫的角度出发，实实在在想劝丈夫看医生，而丈夫却装作糊涂，没有听懂，把话题引到妻子话多的问题上。说梦话是生理疾病，说话多是心理习惯，丈夫以“聪明的糊涂”表达了他淡淡的抱怨，妻子能在丈夫的“糊涂”话中领悟到丈夫的潜台词。由此可见，“糊涂”让生活充满情趣。

当然，这里所说的“糊涂”，是该糊涂时别明白，绝不是一味地“糊涂”，适度的清醒和争执还是很必要的。比如我们

所熟知的《水浒传》中关于潘金莲与武大郎的故事，若采用我们现在所说的糊涂法，哪至于付出那么惨重的代价？

在武松离开家之前，特意嘱咐他的哥哥武大说："有什么事你且不必与她计较，一切等我回来再说。"武松心里明白嫂嫂潘金莲的为人，却并不给武大道破。因为他深知哥哥脾气耿直，怕哥哥心里接受不了但又斗不过嫂嫂及奸夫，于是只嘱咐哥哥以后卖炊饼要"晚出早归"。然而，就这一句话便使武大产生了疑心，他对这个如花似玉、心灵手巧又一直很贤惠的妻子自然是万分的紧张，一百个不放心，十分地敏感。于是开始处处留心，时时在意，经常是日上三竿还未出家门，刚过中午又回到家中。他的反常行径自然引起了潘金莲的不满与愤怒，对武大以前对自己的收留之恩早就抛到了脑后，变本加厉地与西门庆偷情。

早已搞得沸沸扬扬的西门庆与潘金莲通奸的事情自然令武大无法容忍，再怎么身材矮小，毕竟也是个有血性的男人啊！脸上实在挂不住的武大便想尽办法去捉奸　捉是捉到了，但是有什么用处呢？西门庆不是那种绣花枕头外强中干型的花花公子，而是一个风流倜傥、武艺高强并且极其有钱的主。当怒气冲冲的武大冲上前意欲报夺妻之恨时，西门庆毫不费力地将他一把推翻在地，再补上一顿拳脚。武大便一病不起，最后悲惨地死在王妈、西门庆与潘金莲三人的联手上。

虽然最后武松以牙还牙，用血偿还了西门庆、潘金莲欠下的血债，但付出的代价太沉重了。武大抓奸不成反被奸夫淫妇害死，有理也无法再伸，若没有弟弟武松给出这口恶气，便只有作个游荡于荒郊野外的孤魂冤鬼。有理之人惨遭不幸，奸淫之徒却逍遥自在，这样的结局难道不让人痛心吗？不错，武大的仇是报了。可武松却也险些因此而丧命，从轻发落后还是落得个刺配他乡的命运，好好的一个家庭就这样支离破碎了。

如果当初武大听从武松的劝告，脸皮稍微厚一点，对潘金莲的行为装傻充愣，任由她胡闹下去而不闻不问，依旧整日早

出晚归，装做什么也不知道呢，天大的事等兄弟回来后再说，结果恐怕就不会是这样了。假装糊涂先将潘金莲稳住，待到武松回来后，或是送官府处理，或是再将他们杀掉，武大郎都不会成为无谓而又毫无价值的牺牲品，代价也就不会那么大。

由此可见，在待人处世中，有时故意装糊涂确实能更好地解决一些问题，特别是夫妻之间有时对待一些问题，糊涂一些是比较好的，它能避免不少误会，而且能给双方一个充分地冷静下来考虑的时间，从而找出解决问题的最佳途径，尽量少地伤害夫妻感情。

◎ 小糊涂，大精明

俗话说：水清无鱼，人清无友。乍听起来，似乎太“世故”了，然而，待人处世中许多事情往往都坏在“认真”二字上。有些人对别人要求得过于严格以至近于苛刻，他们希望自己所处的社会一尘不染，事事随心，不允许有任何一件鸡毛蒜皮的小事不符合自己的设想。一旦发现这种问题，他们就怒气冲天，大动肝火，怨天尤人，摆出一种势不两立的架式。

我们说“水至清则无鱼”，主要强调的是做人做事做官都不能太“认真”，该糊涂时就糊涂，只要不是原则问题，睁一只眼闭一只眼也未尝不可。所谓“水至清则无鱼”谈论的不是一般的清，而是“至清”。所谓“至清”者，一点杂质全都没有，这岂不是异想天开？然而，现实中更多的人往往是大事糊涂，小事反而不糊涂，特别注意小事，斤斤计较，哪怕是芥蒂之疾，蝇屎之污，也偏要用显微镜去观察，用放大尺去丈量。于是，在他们的眼里，社会总是一团漆黑，人与人之间只剩下尔虞我诈。普天之下，可以与言者，也就只有“我自己”，这实际上是一种病态。

《厚黑学》认为：“小糊涂，大精明”是成功的待人处世之道；假若相反的话，“小事精明，大事糊涂”，那就坏了，

事情非搞砸不可。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领，太平天国建都南京后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。在天京事变中，他又支持洪秀全平定叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。之后，洪秀全隐居深宫，将朝政全权委托给无能的洪氏兄弟，以牵制石达开，矛盾日益激化。

从当时的情形看，解决矛盾的最好办法是诛洪自代，形势的发展需要石达开那样的新的领袖。但石达开尽管在战场上战无不胜，在《厚黑学》的修炼上却连个小学生都不如，他脸不厚，心不黑，满口仁慈、信义，害怕落个“弑君”的骂名，这就决定了他不可能有什么大的作为。

公元1857年6月2日，他选择率部出走，认为这样既可继续打着太平天国的旗号进行从事推翻清朝的活动，又可以避开和洪秀全的矛盾。

石达开率大军到安庆后，如果按照他原来“分而不裂”的初衷，本可以安庆作为根据地，向周围扩充，在鄂、皖、赣打出一个天地来。安庆离南京不远，还可以互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去石达开原在天京军民心目中的地位。这是石达开完全可以做的到的。但是，石达开却没有这样去做，而是决心和洪秀全分道扬镳，彻底决裂，舍近而求远，去四川自立门户。

决策错了，大事犯糊涂，所以石达开虽然拥有20万大军，英勇转战江西、浙江、福建等12个省，震撼半个南中国，历时7年，表现了高度的坚韧性，但最后还是免不了一败涂地。

公元1863年6月11日，石达开部被清军围困在利济堡，谋士曹卧虎献策决一死战，而军辅曾仕和则献诈降计，石达开接受了诈降。他想用自己一人之生命换取全军的安全，这又是他的决策失误，再次在大事上犯糊涂。当军中部属知道主帅“决降，多自溃败”，已溃不成军了。此时，清军又采取措施，把石达开及其部属押送过河，把他和两千多解甲的将士分开。

这一个举动，顿使石达开猛醒过来，他意识到诈降计拙，暗自悔恨。

石达开被押过河后，“舍命全己军”的幻想已经彻底破灭。此后的表现倒也十分坚强，起先，清将骆秉章对他实行劝降，石达开严词以对，说：“吾来乞死，兼为士卒请命。”然而，已于事无补了。

回顾石达开的失败，主要是人画决策的错误，大事犯了糊涂。其根源是他对分裂后的前途缺乏信心。因为太平天国能打仗的名将几乎都不响应石达开的出走。他邀英王、忠王一起行动都被拒绝；赖汉英、黄文全、林启容等战将也不愿跟着石达开出走。此外，石达开出走的目的不明确，政治上、军事上都没有魄力提出新的构想和谋略，只是消极地常年流动作战。他想用不分帜来表示他对天国的忠心，但他出走的实际行动却是十足的分裂。这种不分帜、不降清、不倒戈的“忠义”形象和他出走天京的实际行动大相径庭，这种拖泥带水、不伦不类的行动，决定了石达开走后不可能有什么大的作为。

■ 待人处世厚黑之道二十六：多听少说话

——话说得太多，会让人觉得浅薄；话不多说，则会令人觉得了不起，更容易受到众人的尊敬。说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。

一位少年只身离家，要到外面打天下，临行前，他的父亲告诉他："多听少说常点头"。这位父亲真是个饱尝人生滋味的哲人，而"多听少说常点头"，更是一粒待人处世极其灵验的金丹啊！

多听，就是多听别人说，听别人的做事经验，听别人的人际恩怨，听别人话语透露出来的有关周遭环境的信息……你多听，别人就会因你多听而多说，他说得越多，你知道的越多！

少说，能多听自然就会少说，少说不但可以导引对方多说，还可以避免流露自己的内心秘密，更可以避免说错话，得

罪别人。少说，你就可以成为一个冷静的旁观者，一切的一切，都在你的掌握之中。

常点头，这并不是要你做个没有主见的应声虫，而是避免在群体中成为别人眼里不合时宜的人。也就是说，听别人说话时，多点头，表示你在专注和附合，如果有不同意见，也要先点头再提出，无关紧要的事，不必坚持己见，多点头附合，并且配合。这样子人人会当你是好朋友，你就没有走不通的道路。

“多听少说常点头”的关键是少说，说得永远要比他人需要的少。因为对于我们每一个人来说，舌头是极少人可以驯服的野兽，它不断地使劲想要打破牢笼，如果未经驯服，这只野兽便会狂奔乱窜，令你后悔莫及。待人处世在许多方面都是表面的游戏，如果你话说得太多，必定会让人觉得你浅薄。相反，你话不多说，则会令人觉得你了不起，更容易受到众人的尊敬。因为你的沉默会让他人不自在，而人永远是一部追求诠释和解释的机器，他们对别人在想什么最感兴趣。如果你能小心翼翼控制自己的言辞，他们就无法洞察你的真实想法。在待人处世中，你说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。这就是待人处世厚黑之道中“聋道”的要诀。

◎ 逢人只说三分话，未可全抛一片心

如果你留心的话，可以发现同事之间很少有真正能够交心的朋友，许多人平时嘴上说得非常漂亮，可如果一幢大楼失火，顶楼的人们都想乘直达电梯下去，就会造成拥挤，那里还会有人管你是不是下去了。相同的，一家公司有了肥缺，大家免不了会争着去而形成混乱。无论在人生的战场、情场或是商场和职场，任何人都很难期望通行无阻。在现实生活中，更是常常会为了什么蝇头小利而挤得头破血流。所以说，平时在跟同事相处时，就要怀有戒心，不要将同事们怀有某种企图的说

话太当真。

俗话说，“逢人只说三分话，未可全抛一片心”，就是提醒你，在待人处世中，千万不要动不动就把自己的老底交给对方。不论在任何情况下，都要留下七分话，不必对人说出，你也许以为大丈夫光明磊落，事无不可对人言，何必只说三分话呢？老于世故的人，的确只说三分话，你一定认为他们是狡猾，很不诚实，其实说话须看对方是什么人，对方不是可以尽言的人，你即使说三分真话，已嫌过多了。

孔子曰：“不得其人而言，谓之失言。”对方倘不是深相知的人，你也畅所欲言，以快一时，对方的反应是如何呢？你说的话，是属于你自己的事，对方愿意听你么？彼此关系浅薄，你与之深谈，显出你没有修养；你说的话，是属于对方的，你不是他的诤友，不配与他深谈，忠言逆耳，显出你的冒昧！

所以逢人只说三分话，不是不可说，而是不必说，不该说，与事无不可对人言并没有冲突。

事无不可对人言，是指你所做的事，并不是必须尽情向别人宣布。老于世故的人，是否事事可以对人言，是另一问题，他的只说三分话，是不必说、不该说的关系，决不是不诚实，决不是狡猾。

另外，和人初次见面，或才见过几次面，就算你觉得这个人不错，而你也喜欢他，也不该把你的心一下子就掏出来。待人处世厚黑之道认为：对还不了解的人，无论说话或作为，都要有所保留，不可一厢情愿。

告诉你不要一下子就把心掏出来，并不是教你做个虚伪、城府深沉的人，而是人性复杂，你若一下子就把心掏出来给对方，用心和他交往，那么就有可能“受伤”。

把心掏出来，这代表你的真诚和热情，但见你把心掏出来，他也把心掏出来的人不大多，而且也有掏的是“假心”的人。若这种人又别有居心，刚好利用了你的弱点，好比薄情

郎对痴情女一般，那么你的日子就不好过了；而会玩手段的人，更可以因此把你玩弄于股掌之中。

也有一种人，你把心掏出来给他，他反而不会尊重你，把你看轻了，有些人就是有这种劣根性，你对他冷淡一些，他反而敬你又怕你，换句话说，对这种人来说，太容易得到的感情，他是不会去珍惜的，那么你的付出不是很不值得吗？

另外还有一种状况，你一下子就把心掏出来，如果对方是个谨慎的人，那么你反吓着了他，因为他怀疑你这么坦诚是另有目的，如果是这样，你不是弄巧成拙，也弄坏了有可能发展的情谊？

因此，与其把心一下子掏出来，不如慢慢观察对方，有了了解之后再“交心”。你可以不虚伪，坦坦荡荡，但绝不可把感情放进去，要留些空间作为思考、缓冲——不掺杂感情因素，那么一切就好办了。

一位牙病患者坐在牙科医生的椅上时，他总是尽量地张大嘴巴。但是在待人处世中，即使一个最简单的事情也得深思又熟虑。要养成习惯，在你张开自己的嘴巴之前，要尽量了解其他人的观点。这当然要花费一点精力，但为了取得好的结果，是值得去努力的。

◎ 做一个善解人意的好听众

处世成功的秘密在哪里？美国著名学者查理·艾略特说：“一点儿秘密也没有……专心致志地听人讲话这是最重要的。什么也比不上注意听——对谈话人的恭维了。”这不仅非常明白，而且事实也的确如此。

当说到听别人讲话的效果时，查理·艾略特给我们讲了一个真实的故事：艾略特从商店买了一套衣服，很快他就失望了，原因是衣服会掉色，把他的衬衣领子都染上了色。艾略特拿着这件衣服来到商店，找到卖这件衣服的售货员，想说说事

情经过，可没做到。因为售货员不耐烦地打断了他的话。

“我们卖了几千套这样的衣服，”售货员声明说，“您是第一个找上门来抱怨衣服质量不好的人。”他的语气似乎在说：“您在撒谎，您想诬赖我们，等我给您点厉害看看。”

吵得正凶的时候，第二个售货员走了进来，说：“所有深色礼服开始穿时都会褪色，一点办法都没有。特别是这种价钱的衣服，这种衣服是染过的。”

“我差点给气得跳起来”，艾略特先生叙述这件事时强调说，“第一个售货员怀疑我是否诚实，第二个售货员说我买的是二等品。我气死了。我准备对他说：你们把这件衣服收下，随便扔到什么地方，见鬼去吧。正在这时这个部门的负责人出来了，他很内行。他的做法改变了我的情绪，使一个被激怒的顾客变成了满意的顾客。他是怎样做的?”

“首先，他一句话没讲，专心地听我把话讲完。其次，当我把话讲完，那两个售货员又开始陈述他们的观点时，他开始反驳他们，帮我说话。他不仅指出了我的领子确实是因衣服褪色而弄脏的，而且还强调说商店不应当出售使顾客不满意的商品。后来，他承认他不知道这套衣服为什么出毛病，并且直接对我说：‘您想怎么处理？我一定遵照您说的办。’”

90 分钟前我还准备把这件可恶的衣服扔给他们，可现在我却回答说：“我想听听您的意见，我想知道，这套衣服以后还会再染脏领子否，能否再想点什么办法。”他建议我再穿一星期，如果还不能使您满意，您把它拿来，我们想办法解决。请原谅，给您添了这些麻烦。

“我满意地离开了商店。七天后，衣服不再掉色了。我完全相信这家商店了。”

艾萨克·马科森大概是世界上采访过著名人物最多的人。他说，许多人没能给人留下好印象是由于他们不善于注意听对方讲话。“他们如此津津有味地讲着，完全不听别人对他讲些什么……许多知名人士对我讲，他们注重注意听的人，而不注

重只管说的人。然而，看来人们听的能力弱于其他能力。”其实，不只是著名的人，几乎所有的人都喜欢注意听他讲话的人，但却很少有人能够做得到。

此外，如果每天上班都能带着愉快的表情，无疑会给人以乐观豁达的好印象。但是，假如说话太多，而且都是涉及到别人的事情，就会令同事对你筑起围墙，敬而远之，因为任何人都唯恐被他人抓住自己的把柄，四处宣扬不利于己的言语。因此，在待人处世中，需要特别注意的问题，就是一定要集中精力听对方的话，少说多听，最好是做个只开口不讲话的“开心果”。在待人处世中，以下几点是尤其需要注意的：

1. 办公室恋情秘而不宣。大凡成功的人士都不主张搞办公室恋情。但是，其他同事之间会出现恋情，这是不可避免的。对于同事告诉自己的办公室之恋，应该只是听听而已，不可参与意见，以免造成误会，使老板认为你是办公室恋情的一个赞成和支持者。

2. 对于自己看不顺眼的事情，最好是一笑了之，不必与之纠缠。假如遇到一位利用男女私情博取上司欢心的同事，尽管你内心对他（她）多么不屑，也不要公开谈论。因为即使你将之传开，也不能改变现状，反而有可能影响你的形象，非常不值。

3. 绝不估计公司的发展前景。任何时候都不要自作聪明地去评论和估计公司的前景，然后再用专家的口吻去判断事情，这样做是作为下属的大忌。因为老板和上司最不喜欢把本公司的内部情况公开化、透明化，无论是赚了大钱还是亏损，都不愿百分之百地向员工宣布，使他们知根知底。假如遇到自作聪明的下属，向其他同事传递有关公司的内政与前景的话语，上司肯定会大为反感。

4. 加薪幅度一定要互相保密。在商业机构中，是不可能有绝对公平的，每个人加薪幅度的多少，只能证明老板对人的印象和喜爱的程度有多大，而不一定是工作能力的好坏与否。

因此，不要执着于加薪的幅度而互相询问、传播，以免自讨没趣，惹得老板不快。

5. 不要向同事诉苦。如果你有对公司不满的情绪，切不可向同事倾诉，因为他们不仅帮不上你的忙，反而有可能把事情弄得更糟，从而影响你的前途。假如有同事向你诉苦的话，你应当多加安慰，但不能表示任何意见。否则，你就容易在不知不觉中扮演了一名煽动者的角色。

为了逞一时快，图口头上的痛快，而影响个人，是与厚黑之道背道而驰的。然而，有些人在待人处世中，却根本不管对方是不是爱听，只管自己滔滔不绝地神侃胡吹，以为这样就能博取对方的好感，殊不知恰恰相反，反而成了社交场上谁都不愿意打交道的“讨厌鬼”。因此，在待人处世中，一定要管住自己的嘴巴，竖起你的耳朵。记住，当你在认真地聆听别人讲话的时候，你的认真，你的全心全意，你的鼓励和赞美都会使对方感到你在尊重他，当然你也会得到善意的回报。那么，怎样才能成为一个好听众呢？

首先就是要保持耳朵的畅通，闭上自己的嘴巴。在与人交谈时，尽量地使对方谈他所感兴趣的事，并用鼓励性的话语或手势让对方说下去，并不时地在不紧要处插一两句赞叹的话，对方会认为你在尊重他，并全心全意地聆听。切记，轻敲手指或频频用脚打拍子，这些动作是会伤害对方的自尊心的。

在与人交谈时，眼睛一定要看着对方的脸，但不要长时间地盯住对方的眼睛，因为这样会使对方产生厌恶的情绪。只要你全神贯注，轻轻松松地坐着，不用对方将音量加大你也可以一字不差地听进耳朵里。同时还要善于协助对方把话说下去。别人说了一大通以后，如果得不到你的回应，尽管你在认真地听，对方也会认为你心不在焉。在对方话语的不紧要处，不妨用一些很短的评语以表示你在认真地倾听，诸如“真的吗！”“太好了！”“告诉我是怎么回事？”这些话语会使对方兴趣倍增。

有些人有一种错觉，以为在与人相处时，越能不断地吹捧别人，就越能获得对方的好感，事实上并非如此。在你滔滔不绝讲话的时候，注意也要把说话的机会留给别人。在别人讲话的时候，如果你自作聪明，用不相干的话把别人的话头打断，肯定会引起对方的愤怒。

其次，要学会听出对方的弦外之音、言外之意。通常除说话以外，一个眼色，一个表情，一个动作都能在特定的语境中表达明确的意思。就是同一句话也可以听出其弦外之音、言外之意。把握好此两点，就不难成为一个受人欢迎的处世高手。

另外，在待人处世中，除了要学会做一个善解人意的好听众之外，还应该特别注意，千万不要不分场合乱说话，因为很多时间不说话比说话不知要好多少倍。

◎ 与上司保持心理上的安全距离

心理学家认为，人之所以能够从世间的万事万物中感受到和谐与美，全在于他与对象之间保持适当的距离。

俗语说，妻就是漆，一贴上就终生为侣，不能说离就离。照理说，夫妻之间应该亲密无间，但如果真的一点距离也没有，结果也不一定太妙。

婚姻心理学家的调查和实验却证明，再亲密的夫妻，结婚两三年之后，都要经历一段危机，那就是婚姻倦怠期，也就是人们常说的“纸婚”期，一个最直接的原因，就是彼此没有什么神秘可言了。双方的兴趣爱好、内心的隐秘、睡觉时是不是说梦话咬牙巴叽嘴，甚至放个屁什么味道，无不在对方的掌握之中……所以说，如胶似漆、爱情正在沸腾的时候，事实上，也为日后的危机埋下了种子。

这个理由听起来似乎有些荒唐，但却证明了待人处世中的一条浅白而朴实的道理——保持恰当的安全距离为上策。

《厚黑学》认为，天下事无不如此，把它套人上下级之间

的关系，更显出这个道理的贴切。别以为自己跟上司是多年的老关系，而且整天形影不离，前途就会大有保障。岂不知眼下的得意是微不足道的，一点也靠不住的，不久之后你可能突然发现，这种表面很近而且很铁的关系其实是很危险的，就像走钢丝一样，不跌便罢，一跌下去，不粉身碎骨才怪哩！

首先，你会招来同事的嫉妒，这个肯定不在话下。其次，其他部门的主管也会认定你是某一上司的亲信——也就是说，人人都在用有色眼光看你。就算你偶尔露了几手，大放异彩，可只要一说起来，大伙儿第一句话肯定是："哦，不就是某某手下的那个跟屁虫吗？"

你变成了某某的亲信，这居然是天经地义的。怎么能够得到公正的评价？何况，与上司过度亲近不只容易让上司厌倦，而且你性格上的弱点和能力的极限也早被上司摸得透透的。对上司来说，你就像一张透明的底片，一览无余地暴露在光天化日之下，这样一来，被斥退的可能性也就越来越大了。即使暂时看不出这种迹象，也不要自鸣得意。

待人处世厚黑之道认为：只有与上司保持恰当的距离，一段若有若无的距离，你们之间的关系才能永保和谐，四周的人也不会把你当成某一特定人物的亲信，这样好处委实无穷。

所以一时恩宠有加，事事顺遂，你也得步步谨慎。因为从长远的眼光看来，这是一条处处充满危险的羊肠小道，最后能不能到达春风怡人、鸟语花香的康庄大道，就要看你是不是懂得"若即若离"的窍门了。

当然，对真正赏识你、信任你的上司，就不必有那么多的顾虑，你大可尽力施展才干、报答上司的知遇之恩。但是，若即若离的道理还是要谨记在心的，有时候形影相随，有时候相见如同陌路，那么"久别胜新婚"式的气氛就一直笼罩在你们之间，你在上司心目中的地位、分量，自然就会只增无减了。

待人处世厚黑之道二十七：与人要藏心

小孩子受了大孩子的欺负，刚哭过鼻子，转过身，他又欺负起比他更小的孩子；张三造李四的谣，李四忿忿然。但事过不久，他却如法炮制，也回敬了张三一些莫须有的罪名；自己被别人穿小鞋，而一旦有了一官半职，也整起别人，以让别人唯命是从为乐……凡此种种，不一而足。这样一还一报，表面上看自己出了气，心里痛快了，但实际上最后什么也没捞到，与《厚黑学》中“聋道”的要诀背道而驰。面对世人挑剔的

眼光，只要你装聋作哑，视而不见，不与人计较，相信别人也会放你一马的。为此，厚黑教主提醒你，应当使自己习惯于这样的生活：不去考虑世人的想法，只遵循自己的生活准则。

◎“不痴不聋，不成姑公”

南北朝宋文帝时，朝廷有一种规定：吏部官员不得在吏部尚书家过夜。可是有一天，吏部尚书庾炳之有事和部下商量，谈话晚了，庾炳之就让部下在家里住了一晚，以为没人知道，只要自己守口如瓶，也就不会有什么事。谁知偏偏出了鬼，竟然有人告了他一状，触犯王法，这还了的。执法犯法，还能不依法治罪。但宋文帝刘义隆在这件事上却不想追究，左丞相万礼也为庾炳之解脱，并堂堂正正地说出一种非常高明的见解：糊涂也是才智，原话就是“不痴不聋，不成姑公。”宽恕部下的小过失，别人才乐于受你驱使。于是，宋文帝假装糊涂再也不提这件事了。

无独有偶，唐代宗李豫也曾碰到过类似的事。郭子仪是唐肃宗时的老臣，有平定安史之乱，抵抗吐蕃人侵的盖世大功，成为复兴唐室的元勋。因此，唐代宗十分敬重他，并且将自己的女儿嫁给郭子仪的儿子郭暧为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服气，因此免不了口角。有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暧看见妻子摆出一副公主的臭架子，根本没把他这个丈夫放在眼里，便愤懑不平地说：“你有什么了不起的，就仗着你老子是皇上！实话告诉你吧，你老子的江山还是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不上皇帝的宝座，所以才没有当这个皇帝。”在封建时代，皇帝至高无上，任何人想当皇帝，都是大逆不道，就可能遭满门抄斩的大祸。公主听到郭暧竟敢口出狂言，感到一下子找到了出气的机会和把柄，马上回到宫中，向代宗汇报了丈夫刚才这番近似图谋造反的话。她满以为，皇父肯定会重惩郭暧，替自己出气。

谁知，唐代宗听完女儿的汇报，却不动声色地说："你还是个孩子，有许多事还不懂得。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的，如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱们李家所有了。"并且对女儿劝慰一番，叫她不要抓住丈夫的一句话，乱扣"谋反"的大帽子，小两口要和和气气地过日子。在代宗的劝解下，公主消了气，乖乖地回到了郭家。

郭子仪知道这件事后，几乎吓坏了，他觉得，小两口吵嘴不要紧，可儿子口出狂言，近似谋反，这着实令他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暧捆绑起来，并迅速到宫中面见皇上，要求皇上严厉惩治。可是，代宗却和颜悦色，一点也没有怪罪的意思，还劝慰说："小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人的不要太认真了。不是有句俗话嘛：'不痴不聋，不为家翁。'儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真来？咱们做老人的听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就行了。"听到皇上亲家这番合情人理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿时感到轻松，一场有可能是天塌地陷的大祸化作芥蒂小事，郭子仪一家的感激自然不必说了。

虽然如此，为了教训郭暧的胡说八道，回到家后，郭子仪还是将儿子重打了几十杖。

小两口关起门吵架斗嘴，在气头上什么激烈的言辞都可能冒出来，如果句句较真，就将家无宁日。唐代宗用"老人应当装聋作哑"来对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲，化灾祸为欢乐，使小两口重归于好。在这里，文帝和代宗的糊涂就比聪明好的多。

在待人处世中，有许多事情，你非要硬去较真，就会没事找事，愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个"难得糊涂"，"顺其自然"，也许就会有皆大欢喜的结果。

◎ 宽容下属的“无礼”

人活在世界上，即便是身处高位之人，也不可能件件事都那么称心如意，谁也不敢保证没有人会在做事说话的时候冒犯你。遇到这种情况，很多人心中就气愤不已，有些修养好的人沉默不语，但明显表示出不快的神色，而毫无修养的人则要破口大骂了。按照李宗吾的说法，气量如此小的人，连厚黑殿堂的门边都不沾，怎么可能成为待人处世厚黑高手呢？

如果不符合自己的心意就如此行事的话，那不是每天都要气个半死？须知别人在做事、讲话的时候，冒犯你，抢白你，大多是心直口快的人或是亲朋好友，他们绝对不是故意要让你处于难堪的境地，而是想让你把事情做得更好。对这样违逆你心意的人或事，应该首先冷静下来分析一下他的所作所为是对自己有利无利，而不是马上发起火来。不论对方有意还是无心，都是用一副厚脸，掩盖自己内心的不快。因为，只有宽容下属的“无礼”，他们才会更好地为你效力。

宋太宗时，有一天官拜殿前都虞侯的孔守正和另一位大臣王荣在北陪园侍奉太宗酒宴，孔守正喝得酩酊大醉，就和王荣在皇帝面前争论起守边的功劳来，二人越吵越气愤，把太宗晾在一边，理也不理，完全失去了为臣应有的礼节。侍臣实在看不下去，就奏请太宗将两个人抓起来送吏部去治罪，太宗没有同意，而是让人把他们两人送回了家。第二天，二人酒醒了，想起昨天的行为，不禁害怕，一起赶到金銮殿向皇上请罪。太宗却不以为然，对昨天两人的行为不作追究，而是说：“朕也喝醉了，记不得这些事了。”

宋太宗托辞说自己也喝醉了，对两位臣属对自己的冒犯不加追查，既没有丢失朝廷的面子，而又让两位大臣警觉自己的言行，这是两全其美的事，何乐而不为呢？

历史上的明君，大多深谙厚黑之道，他们或是礼贤下士，

听取别人的建议，或是纳谏如流，倾听他人的批评，不以此为逆。遇到破坏自己情绪的事，虽然一时心头不快，但考虑到大局，以事业为重的时候，一点暂时的不快又算得了什么呢？不过，宽容下属的无礼，有时说起来容易，做起来难，没有过人的厚黑本领，还真不行。

汉文帝时，袁盎曾经做过吴王刘濞的丞相，他有一个从史与他的侍妾私通。袁盎知道有人偷了自己的“老婆”后，并没有将此事泄露出去，而是装作不知道此事。但有人却以此吓唬从史。那个从史就畏罪逃跑了。袁盎知道消息后亲自带人将他追了回来，并将那名侍妾赐给了他，对他仍像过去一样器重。

汉景帝时，袁盎入朝担任太常，奉命出使吴国。吴王当时正在谋划反叛朝廷，想将袁盎杀掉。他派五百人包围了袁盎的住所，袁盎对此事却毫无察觉。恰好那个从史在围守袁盎的军队中担任校尉司马，就买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮。兵卒们一个个喝得酩酊大醉，瘫倒在地。当晚，从史悄悄溜进了袁盎的卧室，将他唤醒，对他说：“你赶快逃走吧，天一亮吴王就会将你斩首。”袁盎问道：“你为什么要救我呢？”校尉司马对他说：“我就是从前那个偷了你侍妾的从史呀！”袁盎大惊，赶快逃离吴国，脱了险。袁盎过人的厚，在关键的时刻救了自己的命。

在待人处世中，对下属不能不讲宽容，不能不忍，但也不能一味地宽容和忍耐，不敢去稍微碰“大逆不道”的犯上之辈，忠奸不辨，做个好好先生。该去进行说理辩论的应该去说理辩论，该去批判揭露的就应该去批判揭露，而不应以宽容和忍耐为借口，纵容包庇，像东郭先生一样，几乎被救过来的狼所伤，做一个真正的待人处世之厚黑高手。

李宗吾说：“厚黑二字，根本上是互相贯通的，厚字翻过来，即是黑，黑字翻过来，即是厚。只有黑没有厚肯定不行，只有厚没有黑更不行。”正是讲得这个道理。

◎ 控制自己方能控制他人

记得上中学的时候，有一天我去看望宿疾缠身的老师，见面后老师仍旧亲切而不失幽默地对我说了一句："我和它相处得很久了，差不多都要成为好朋友呢！"我的老师把他的疾病视同"好友"来向我诉苦，至今我仍然记忆犹新。

处理自己的感情时，在某种观点上，也应该本着同样的乐观才好。这也就是说，我们必须练就一种修养，使自己的感情能屈能伸、收放自如。一旦自己的情感压抑得住、放松得开，我们就成了能够控制它的主人。

一个单身汉，住在用茅草搭起的房子里。他勤劳耕种，自食其力。渐渐地，油盐酱醋之类的生活必需品越来越齐备了。但是令他恼火的是，草房里老鼠成灾，白天乱窜，晚上乱叫，还磨牙打架，整天闹个不休。这汉子满腹怨气，又无计可施。这天，这汉子酒喝多了，躺在床上睡觉。谁知，老鼠们也似乎是故意惹他生气，闹得更凶了。汉子怒火万丈，一把火将草房烧了个精光。老鼠是全没了，可他的家业也没了。这就是不能控制自己的情感、意气用事所带来的恶果。

意气用事，是待人处世的大忌。记得有句西方谚语说："想知道对方的缺点，最简单的方法就是激怒对方。"因为凡是轻易就意气用事的人，瞬间就会把自己的全部缺点暴露给对手，从而给对手以可乘之机。因此，凡是想在竞争中获取最后胜利的人，千万不可意气用事，一定要时刻牢记"控制自己方能控制他人"的处世名言。那么，如何才能控制自己不意气用事呢？李宗吾在《厚黑学》中以刘邦的例子，对此做了详细的说明。

"我们拿刘邦的本事研究一下，《史记》载：项羽问汉王曰：'天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。'汉王笑谢曰：'吾宁斗智不斗力。'请问'笑谢'二字从何生

出？刘邦见郦生时，使两女子洗脚，郦生责他倨见长者，他立即辍洗起谢。请问‘起谢’二字，又从何生出？还有自己的亲生父亲，身在俎上，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推其下车；后来又杀韩信、杀彭越，‘鸟尽弓藏；兔死狗烹’，请问刘邦的心子，是何状态？岂是那‘妇人之仁，匹夫之勇’的项羽，所能梦见？太史公著本纪，只说刘邦隆准龙颜，说项羽是重瞳子，独于二人的脸皮之厚薄，心子之黑白，没有一字提及，未免有愧良史。

“刘邦的脸，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是‘生知安行，从心所欲不逾矩。’至于厚字方面，还加了点学历，他的业师，就是三杰中的张良。张良的业师，是圯上老人，他们的衣钵真传，是彰彰可考的。圯上受书一事，老人种种作用，无非教张良脸皮厚罢了。这个道理，苏东坡的留侯论，说得很明白。张良是有‘夙根’的人，一经指点，言下顿悟，故老人以‘王者师’期之。这种无上妙法，断非‘钝根’的人所能了解，所以《史记》上说：‘良为他人言，皆不省，独沛公善之，良曰，沛公殆天授也。’可见这种学问，全是关乎资质，明师固然难得，好徒弟也不容易寻找。韩信求封齐王的时候，刘邦几乎误事，全靠他的业师在旁指点，仿佛现在学校中，教师改正学生习题一般。以刘邦的天资，有时还有错误，这种学问的精深，就此可以想见了。

“刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼义廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内。一直经过了四百几十年，他那厚黑的余气，方才消灭，汉家的系统，于是乎才断绝了。”

记得有句劝世文说得好：“不气不气不能气，你若生气中他计”。这句话值得所有欲在待人处世中期望获得成功者奉为座右铭。在盛怒之时，在将要意气用事时，请吟诵三遍！

一般来说，在平常状况下，大部分人都能控制自己，也能做正确的决定。但是，一旦事态紧急，他们就自乱脚步，而无

法把持自己。

一位美国空军飞行员说："二次大战期间，我独个儿担任F6泼妇型战斗机的驾驶。头一次任务是轰炸、扫射东京湾。从航空母舰起飞后，一直保持高空飞行，然后再以俯冲的姿态滑落至目的地300英尺上空执行任务。然而，正当我以雷霆万钧的姿态俯冲时，飞机左翼被敌军击中，顿时翻转过来，并急速下坠。我发现海洋竟然在我的头顶。你知道是什么东西救我一命的吗？我接受训练的期间，教官曾一再叮嘱说，在紧急状况中要沉着应付，切勿轻举妄动。飞机下坠时，我就只记得这么一句话。因此，我什么机器都没有乱动，只是静静地想，静静地等候把飞机拉起来的最佳时机和位置。最后，我果然幸运地脱险了。假如我当时顺着本能的求生反应，未待最佳时机就胡乱操作，必定会使飞机更快下坠而葬身大海。"最后这位飞行员再次强调说："一直到现在，我都还记得教官那句话：'不要轻举妄动而自乱脚步；要冷静地思考，抓住最佳的反应时机。'"这位飞行员几乎用生命验证的这个处世箴言就是：在任何情况下都要控制自己！

一位美国著名企业家也曾经对人谈到他创业初期因为自身弱点，而得到的教训时，也令人惊异地得到了同样的处世真谛：那时我还年轻，和大楼管理员发生了误会，导致我俩彼此仇恨。管理员为表示不满，当他知道只有我一人在大楼里时，就几次关掉了电闸，我决定反击。一个星期天，我在办公室准备第二天晚上发表的演讲稿，而当我刚刚在书桌前坐好，电灯熄灭了。我顿时火冒三文，立刻跳起来，奔向大楼地下室，我知道在那里能找到那位管理员。当我到那儿时，发现他正忙得很，也得意的很，一边把煤一铲铲送进锅炉内，一边吹着口哨，仿佛什么事情都未发生过似的。我立即对他破口大骂，在五分钟内，我以比他正在照顾的那个锅炉内的火更热辣辣的词句对他痛骂。最后，我实在想不出骂人的词句了，只好放慢了速度。这时候，他站直身体，转过头来，脸上带着微笑，并以

一种充满镇静与自制的柔和声调说："哎呀，你今天好像有点激动吧！"他的态度和他的话就像是一把锐利的短剑，一下子刺进我的身体。

想想看，我那时候是什么感觉：站在我面前的是一位大字不识的文盲，他既不会读也不会写，但虽然有这些缺点，他却在这场战斗中打败了我，我在这场战斗中与他相比显得如此没有教养。而这场战斗的场合，以及武器都是我自己挑选的。我的良心把谴责的手指对准了我自己。我知道，我不仅被打败了，而且更为糟糕的是，我是主动的，而且是错误的一方，这一切只会更增加我的羞辱。

第二天，进入办公大楼时，我发现那个管理员正在津津有味地同一些人谈论昨晚发生的事，其中也有我的员工。我简直无地自容，做贼般地逃进办公室，总觉得员工脸上有一种异样的神情。最终，我花了很大气力下定决心，决定忍受羞辱，当着我的全部员工向那个管理员公开道歉。我的道歉，使那个管理员红了脸也向我承认了自己的错误，并且我在赢得了员工掌声的同时，也重新赢得了他们的尊敬。

这个事件之后，我下定决心，以后绝不再失去自制。因为一个人一旦失去了自制，不管是一名目不识丁的管理员还是有教养的绅士，都能很轻易地将他打败。这个事件成为我一生中最主要的一个转折点。它教导我，一个人除非先控制了自己，否则他将无法控制别人。因为失去自控，只会使冒犯你的人占上风。

现实中，因个人某方面致命的弱点或缺陷，特别是意气用事而归于失败的人，在失败者中不在少数。对这样的人，我们提倡壮士断臂、痛改前非的态度。要经常想到自己的弱点、自己的不足，既要自我崇尚，要有信心，更要自我检查，随时修正，不断地自我完善自我提高。

■ 待人处世厚黑之道二十八：低头也跌架

——无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。

殷纣王不分昼夜地饮酒，白天也闭窗点烛，以日为夜，以致忘记了日期，问一问身边的侍从，也都喝得稀里糊涂不知道，便派人去向担任太师之职的叔父箕子去打听。箕子说："身为天下之主而自己和左右的人都忘记了日期，国家就很危险了。所有的人都不知道而只有我知道，我也就危险了。"便推辞说自己也喝醉了酒，不知道日期。这则故事给人的教训是，无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。

通常情况下，被别人比下去是很令人恼恨的事情，所以《厚黑学》在待人处世上的提醒是：假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。因为在待人处世中，自以为优越总是讨人嫌的，特别容易招惹上司的嫉恨。因此，你在与上司相处中，对寻常的优点可以小心加以掩盖，例如相貌长得太好亦不妨用某种缺陷加以抵消。大多数的人对于在运气、性格和气质方面被超过并不太介意，但是却没有一个人（尤其是身处高位的上司）喜欢在智力上被人超过。因为智力是人格特征之王，冒犯了它无异犯下弥天大罪。当上司的总是要显示出在一切重大的事情上都比其他人高明。君王喜欢有人辅佐，却不喜欢被人超过。如果你想向某人提出忠告，就应该显得你只是在提醒他某种他本来就知道不过偶然忘掉的东西，而不是某种要靠你解谜释惑才能明白的东西。此中奥妙亦可从天上群星的和谐相处中相悟出：尽管星星都有光明，却不敢比太阳更亮。

◎ 上司的话就是“圣旨”

上司之所以是上司，就是因为他的地位比你高、权力比你大，即使他的年龄比你轻，也仍然是掌握你前途命运的上司。较高的地位和较大的权力决定了他必须享有较多的尊严。当这种尊严被破坏时，他就会觉得自己的身份感丧失。因此，在与上司相处时，必须随时做到上下分明，绝对不要突破上司心理的安全距离，并且在任何时候都要把上司的话当成“圣旨”，必须无条件地遵守和执行。

人人都有这样的体验：被剥夺身份的滋味儿很不好受，人会本能地产生厌恶和反抗的情绪。作为你的上司，当他带着这样的心情站在你面前时，那你就惨了。

但是，人类天生就有一种喜欢“登鼻子上脸”的毛病，特别是一旦跟自己的上司熟悉之后，而且上司的年纪又和自己

差不多的情况下，就会有“这么做也没什么关系”的上下不分心态，岂不知这样做很容易让上司认为“这家伙是个令人讨厌的人”。一旦被烙上这个烙印，那还有什么好果子吃。

上下分明首要之务就是认清上下关系。对于这一点，首先内部必须有着严格的区分，否则上面的命令便无法贯彻到下面，如此一来如何能够上下一心地完成任务呢？

其次，也是最重要的，上下差别体现在日常的一些看似不起眼的细节当中，例如在走廊与上司迎面相遇时，不妨稍停一下和上司打个招呼；在上楼梯的时候遇见上司从上面下来，在下面的台阶上暂停等候上司先下楼，并且等和上司打过招呼之后再继续上楼。

上下关系中最引人注意的就是言词的使用。现在许多人特别是年轻人常会像对待朋友一样地对待自己的上司，说话一点也不讲究。

“喂！李处，马局叫你！”这种口气很不合适。

“李处，马局请你过去一下！”这才像个样子。

厚黑大师提醒你：在与上司打交道中，像“喂！”这一类轻佻的招呼切不可使用在自己的上司身上。

此外，回答上司的问话时一定要简单明了，换句话说，绝对不能语意含混地回答“噢”或“喂”之类拖腔，即使是挨批，而且明显是因为上司的误解批错了，你也要把脸皮磨得厚厚的，绝对不可忿忿不平的顶嘴。因为不论上司批得对与错，你的顶嘴都是对上司权威的挑战。在这种情况下，上司关注的焦点早已超出了刚才批评的事，而是全力维护自己的权威。

对上司的尊重，并不一定非得在正儿巴经的场合，往往体现在一些并不起眼的小事上。比如，有的时候，上司会走到你的桌子前面和你说话，这时你必须马上站起来答话。只是有时候也会碰到时间不对，例如你正埋头努力算账，完全没有发现上司过来，等听到声音的时候，上司已经站在自己的面前开始问话：

“某公司的应收账款有多少?”

刚好这时候摊开在你桌子上的正是应收账簿，于是你就坐着指着账簿回答：“从上个月底到现在，一共是多少多少万元。”

这种情况表面看起好像没有什么不妥，厚黑大师认为仍然是不对的。正确的做法，应当是当你发现上司出现在自己面前时，你必须马上站起来，站着翻阅账簿答话。

假如你必须拿出其他的记录或是使用电子计算机而非坐下来不可时，你也必须先向上司说一声：“对不起!”

当然，如果你正坐在电脑或打字机前面，而上司是从你的后方走来，这种情况则另当别论。因为这时候如果你就这样站起来，上司面对的恰好是你的后背，无论你以什么方式站起来，都会使上司看不见你的工作状况。在这种情况下，坐着答话也没有什么关系。

当上司命令你做事的时候，上司会提出各项说明。这个时候，千万不能中途插话打断上司的讲话。因为上司的话只是在说明经过，或许结论并不是你想的那样。中途插嘴表示意见，除了让上司认为自己很轻率之外，也表示对上司的不尊重。如果碰到性格暴躁的上司，恐怕就会大声地怒喝：

“闭嘴！听我把话说完!”

所以，在上司交代工作的时候只要静静地听，适时地点头答“是”，表示自己了解上司所交代的内容。在这种情况之下，应答的方式宜稍迟，太快应答会显得草率和不稳重。

上司在说话的时候，最忌讳的就是以否定的言词来打断他，并且说些泼冷水的话，比如：“这恐怕做不到!”“即使调查也没有用!”“这不是已经做过好几次了吗？没有必要再做了嘛!”这都是很不合时宜的。

除了不要在上司话还没有说完就表示反对的意见之外，即使在上司交代完毕之后，也不要立刻表示否定的意见。上司之所以把这项工作交给你，恐怕早在事先就已经猜到你会有什么

反应。明知道你可能会反对却还是交代你做，一定有他的用意。这时候，你最好无条件地服从上司的命令，并且忠实地执行。

在经过仔细地思考之后，如果对上司所说的话还是有不了解的地方，或是有不同的意见，一定要很冷静地和上司商量，千万不可以有任何情绪化的表现，以免让上司认为你是故意唱反调。

如果最后上司的意见还是和自己的意见不同，那该如何是好呢？答案很简单：除了服从之外还是服从。因为你服从干错了，上司倒大霉，你顶多以后受牵连，当然也可能什么事都没有。而你现在不服从命令，马上就会被上司打入另类，今后肯定要给你穿小鞋，那又何必非跟上司拧着劲儿呢？

◎ 故意留个破绽，成全上司的好胜心

据说乾隆有一个特点，爱听奉承话，但又不喜欢看到人们是在当面吹捧。他非常喜欢谈文讲史，对文史的整理工作特别重视，在刊印二十四史时怕有误，常亲自校勘，每次校勘出一个差错，就觉得是做了一件了不起的大事，心里特别痛快。这样，大臣们为了迎合他的心理，就在抄写给他的书稿中，故意在明显的地方抄错几个字，以便“宸翰勘正”。这实际上是变着法儿讨他高兴。这样做比当面奉承效果好得多。当然，书稿中也有乾隆改不到的地方，但经他“御批”的书稿，就没有人再敢动了。这也是今天人们见到的“殿版书”讹误较多的原因所在。

我们姑且不论这样做的负面影响，但这样做在与上司打交道中却很有效。因为上司也是人，也会有正常人的自尊心、虚荣心和好胜心，下属只能处处讨好、奉承，让上司的自尊心得以最大限度地满足才对。不过，待人处世厚黑之道提醒你：要满足上司的自尊心，就必须抑制你自己的好胜心，成全上司的

好胜心。在抑制自己好胜心的时候，一定要不露声色，做得自然，如果让上司觉得你做得很勉强，甚至还不如不做。

王某在某机关宣传处工作，有一天，处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。据知情人士透露，这其实是一次考试，它将关系到王某能否继续在机关呆下去。本来这样的材料对他来说，可谓“张飞吃豆芽儿——小菜一碟”，但有了无形的压力，便不得不格外用心。花了整整一个通宵，写好后反复推敲，又打印得工工整整，把字体设计得极为漂亮。第二天一上班，就把材料送到了处长的办公桌上。

处长当然非常高兴，既快又好，而且在内容、结构上也没有什么可挑剔的。可是，处长越看到最后，笑容越收紧了。末了，他把文稿退回，什么意见也没提，只是让再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清到底什么地方出了差错。然而，就在王某满脸疑惑地转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的说道：“对，对，那个副局长的‘副’字不能写成‘付’，改过来，改过来就行了。”

这么简单！处长又恢复了先前高兴的样子，还一个劲地夸道：“来得快，不错。”考试自然过关，还是优秀哩！

显然，从这件事中，我们可以得到这样的启示：对于上司交办的事情，一定要尽可能地争取时间快速完成，而不要过分纠缠于办事的细节和技巧。因为如果你把事情处理得过于圆满而让上司挑不出丁点毛病的话，那就显示不出上司比你高明的地方。否则，当上司的就会感到你有“功高盖主”的危险。

所以，聪明的下属，常常故意在明显的地方留一点儿瑕疵，让人一眼就看见他“连这么简单的问题都搞错了。”这样一来，尽管你出人头地，木秀于林，别人也不会对你敬而远之，当上司一旦发现“原来你也有错”的时候，反而会失去对你的戒心，更加器重你。

其实，与上司打交道时适当地把自己安置得低一点儿，就等于把上司抬高了许多。当被人抬举的时候，谁还有放置不下

的敌意呢？就像那位处长，开始见无可挑剔时，满脸严肃，当终于发现一个错别字的时候，不是立即就多云转晴了吗？

要知道，只有当他对别人谆谆以教的时候，他的自尊与威信才能很恰当地表现出来，这个时候，他的虚荣心才能得到满足。

上司交办一件事，你办得无可挑剔，似乎显得比上司还高明。你的上司可能就会感到自身的地位岌岌可危。如果换一种做法，对于上司交办的事，你三下五除二就处理完毕，你的上司会首先对你旺盛的精力感到吃惊，效率高嘛。而因为快，你虽然完成了任务但不一定完美，这时上司会指点一二，从而显示他到底高你一筹。这就好比把主席台的中心位置给上司留着，单等着他来作“最高指示”一样的道理。

再比如你陪上司进行某项比赛，你必须让他一步，即使上司的技术敌不过你，你也得想法让上司获得胜利。但这种让并非一味退让，如果不能表现出你的真实本领，也许会使上司误认你的技术本来就不太高明，反而引起无足轻重的心理，也就没有达到“让”的目的。

所以你与上司比赛的时候，应该根据上司的水平，施展你的相应本领，争取先造成一个势均力敌的局面，使上司知道你不是一个弱者，进一步再施全力，把他逼得很紧，使他神情紧张，才知道你是个能手，再一步，故意留个破绽，这是关键的地方，不露痕迹地让上司突围而出，从劣势转为均势，从均势转为优势，把最后的胜利于不知不觉中让于上司。上司得到这个胜利，不但费过许多心力而且危而复安，精神一定十分愉快，心里肯定对你非常赞赏。

不过安排破绽，必须十分自然，千万不要让上司明白这是你故意使他胜利，否则上司会觉得你这人虚伪。从心理学角度来分析，一般人在安排破绽的过程中，最难处理的问题，是起初还能以理智自持，等比赛到后来，感情一时冲动，好胜心勃发，不肯再作让步，也是常有的事。或者在有意无意之间，无

论在神情上，语气上，还是在举止上，不免流露出故意让步的意思，那就白费心机了。

一般来说，伟大的人都会喜欢愚钝的人。在待人处世中，特别是在与上司相处中，记住这一点是不会有亏吃的。任何上司都有获得威信的需要，不希望下属超过并取代自己。所以，待人处世厚黑之道用在上下级相处时，其核心就是聪明的下属应该想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬上司的高明，以此来获得上司的青睐与赏识。

◎ 不要“聪明反被聪明误”

记得古人曾经说过：“过分聪明、过分强悍的大将反而是灭家亡国之人。”现在看来，这话可说是待人处世中的成功箴言。南宋时期的秦桧，可以说得上是一个奸诈的厚黑之人，他有一个下属，也颇具厚黑之能，为了讨好上司，有一次送给秦桧一张名贵的地毯。秦桧把这张地毯往屋里一铺，不大不小，恰好合适。秦桧由此想到，这个人太精明了，他连我屋子的大小都已测出来了，还有什么事情能瞒得了他呢？惯于在背后算计人的秦桧，怎么可能容忍别人对自己的心思掌握得如此透呢？因此，有了这个想法后，那个“聪明”下属的命运也就可想而知了。就连秦桧这样的超级厚黑之人，尚且不愿意下属聪明过度，更不用说其他人了。

所以说，在待人处世中，下属与上司打交道最忌讳的一点就是，下属在上司面前卖弄自己的聪明。虽然说任何一个上司都希望自己的下属既聪明能干又对自己绝对忠诚，但《厚黑学》却提醒你：一定要把握好这个度，既不能愚笨木讷，更不可聪明过头。如果你以为千方百计显示自己的才华，便能够博得上司的好感，那就大错特错了。因为你适当地显示自己的能干，一点错也没有，岂不知任何事如果做过了头，往往走到事物的反面。如果你“聪明”过度，上司就会觉得在你面前

什么事都瞒不住，就会疏远你。试想一下，世上之人哪个没点个人隐私？别说高高在上的上司了，就是普通人又有谁愿意把自己的内心世界让别人完全看透，没有一点遮掩？

三国时期的杨修，在曹营内任行军主簿，思维敏捷，甚有才名。起初曹操很看重他，可杨修却不安分起来，经常耍耍小聪明。有一次建造相府里的一所花园，才造好大门的构架，曹操前来察看之后，不置可否，一句话不说，只提笔在门上写了一个“活”字就走了，手下人都不解其意，杨修说：“‘门’内添‘活’字，乃‘阔’字也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑围墙，改造完毕又请曹操前往观看。曹操大喜，问是谁解此意，左右回答是杨修，曹操嘴上虽赞美几句，心里却很不舒服。又有一次，塞北送来一盒酥，曹操在盒子上写了“一盒酥”三字。正巧杨修进来，看了盒子上的字，竟不待曹操说话自取来汤匙与众人分而食之。曹操问是何故，杨修说：“盒上明书一人一口酥，岂敢违丞相之命乎？”曹操听了，虽然面带笑容，可心里十分厌恶。

总之，杨修这个人，最大的毛病就是不看场合，不分析别人的好恶，只管卖弄自己的小聪明。当然，如果事情仅仅到此为止的话，也还不会有太大的问题，谁想杨修后来竟然渐渐地搅和到曹操的家事里去，这就犯了曹操的大忌。

在封建时代，统治者为自己选择接班人是一件极为严肃的问题，每一个有希望接班的人，不管是兄弟还是叔侄，可说是个个都红了眼，所以这种斗争往往是最凶残、最激烈的。但是，杨修却偏偏在如此重大的问题上不识时务，又犯了卖弄自己小聪明的老毛病。

曹操的长子曹丕、三子曹植，都是曹操准备选择做继承人的对象。曹植能诗赋，善应对，很得曹操欢心。曹操想立他为太子。曹丕知道后，就秘密地请歌长（官名）吴质到府中来商议对策，但害怕曹操知道，就把吴质藏在大竹片箱内抬进府来，对外只说抬的是绸缎布匹。这事被杨修察觉，他不加思

考，就直接去向曹操报告，于是曹操派人到曹丕府前进行盘查。曹丕闻知后十分惊慌，赶紧派人报告吴质，并请他快想办法。吴质听后很冷静，让来人转告曹丕说："没关系，明天你只要用大竹片箱装上绸缎布匹抬进府里去就行了。"结果可想而知，曹操因此怀疑杨修想帮助曹植来陷害曹丕，十分气愤，就更加讨厌杨修了。

还有，曹操经常要试探曹丕和曹植的才干，每每拿军国大事来征询两人的意见，杨修就替曹植写了十多条答案，曹操一有问题，曹植就根据条文来回答，因为杨修是相府主簿，深知军国内情，曹植按他写的回答当然事事中的，曹操心中难免又产生怀疑。后来，曹丕买通曹植的亲信随从，把杨修写的答案呈送给曹操，曹操当时气得两眼冒火，愤愤地说："匹夫安敢欺我耶！"

又有一次，曹操让曹丕、曹植出邺城的城门，却又暗地里告诉门官不要放他们出去。曹不第一个碰了钉子，只好垂垂回去，曹植闻知后，又向他的智囊杨修问计，杨修很干脆地告诉他："你是奉魏王之命出城的，谁敢拦阻，杀掉就行了。"曹植领计而去，果然杀了门官，走出城去，曹操知道以后，先是惊奇，后来得知事情真相，愈加气恼。

曹操性格多疑，深怕有人暗中谋害自己，谎称自己在梦中好杀人，告诫侍从在他睡着时切勿靠近他，并因此而故意杀死了一个替他拾被子的侍从。可是当埋葬这个侍者时，杨修喟然叹道："丞相非在梦中，君乃在梦中耳！"曹操听了之后，心里愈加厌恶杨修，于是开始找岔子要除掉这个不知趣的家伙了。

不久，机会终于来了！建安24年（公元219年），刘备进军定军山，老将黄忠斩杀了曹操的亲信大将夏侯渊，曹操率自大军迎战刘备于汉中。谁知战事进展很不顺利，双方在汉水一带形成对峙状态，使曹操进退两难，要前进害怕刘备，要撤退又怕遭人耻笑。一天晚上，心情烦闷的曹操正在大帐内想心事，此时恰逢厨子端来一碗鸡汤，曹操见碗中有根鸡肋，心中

感慨万千。这时夏侯惇入帐内禀请夜间号令，曹操随口说到："鸡肋！鸡肋！"于是人们便把这句话当作号令传了出去。行军主簿杨修即叫随军收拾行装，准备归程。夏侯惇见了便惊恐万分，把杨修叫到帐内询问详情。杨修解释道："鸡肋鸡肋，弃之可惜，食之无味。今进不能胜，退恐人笑，在此何益？来日魏王必班师矣。"夏侯惇听了非常佩服他说的话，营中各位将上便都打点起行装。曹操得知这种情况，差点气坏心肝肺，大怒道："匹夫怎敢造谣乱我军心！"于是，喝令刀斧手，将杨修推出斩首，并把首级挂在辕门之外，以为不听军令者戒。

俗话说的好："聪明反被聪明误"。应该肯定，杨修是一个绝顶聪明的人，问题在于他被聪明所误，处处都要露一手。所谓"恃才放狂"，不顾及别人受不受得了，不考虑别人讨厌不讨厌，而这个别人，却是曹操这个同样聪明过人、恃才傲物的顶头上司。于是，针尖儿对麦芒，杨修终于送掉了自己的小命。

杨修智慧超人，却因过于自负，不给曹操留一点面子，而丧了性命，这是每一个想以"聪明"博得上司欢心的下属应该吸取的一条教训，曹操的"鸡肋"、"一盒酥"及门中的"活"字等，都是一种普通的智力测验，是一种文字游戏。他的出发点并不是真为了给大家出题测试，而是为了卖弄自己的超人才智，因此，他主观上并不希望有谁能够点破，只想等人来请教。在这种情况下，哪怕你猜着了，也只能含而不露，甚至还要以某种意义上的"愚笨"去衬托上司的"才智"。但是，杨修却毫不隐讳地屡屡点破了曹操的迷局。虽然说杨修锋芒外露，好逞才能，因此而赔上了自己的性命，未免太可惜了。但杨修聪明反被聪明误的故事告诉我们：在待人处世中，下属千万不可处处一味表现自己，放任自己，无视上司的自尊心和心理承受能力，锋芒毕露，咄咄逼人，必然会招来上司的忌恨，引火烧身。

一般的人都会有过这样的体验：刀刃钝的刀子再怎么用力也切不下去，这是无法改变的事实；而刀刃锋利的刀子虽然很

好切，但一不小心反而容易切伤自己，非得小心不可。

推此及彼，在待人处世中最好也不要锋芒毕露，以免惹火烧身。例如，你对公司的内情十分了解，当那些弄不清楚真相的人在谈论这件事的时候，其中有些人是想借机探听消息的，而你却毫无戒心，把自己所知道的内情一五一十地全说了出去。结果，本来对这件事并不十分了解的人，反而从你嘴里得到了情报。如果你恰好碰到的是别有用心的人，他再跑到上司面前去搬弄是非，让上司以为是你在随便散播小道消息，结果本来是对自己很有利的情报，反而成为自己的绊脚石，这可真是得不偿失。

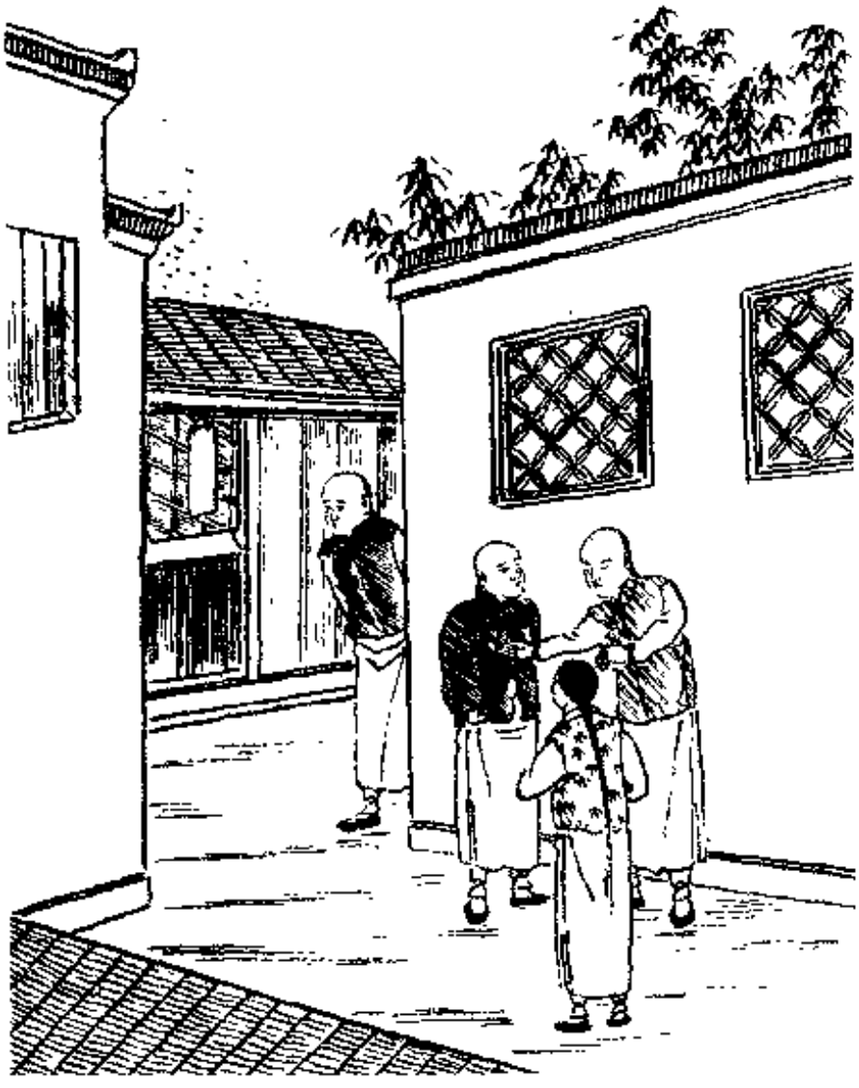
看到这里，你肯定会说："这个道理不用说我早就已经知道了！"但是，你是否真的能时时刻刻地记住这个原则，并且随时谨记在心呢？恐怕不尽然。

比如通常情况下，每个公司都会有能力好与能力一般的人，而主管总是喜欢把工作交待给能力比较好的人，认为能力好的人一定能够不负所托地完成任务。但是，这一类的人却多半容易骄傲自满，一有了骄矜之心就容易锋芒毕露，锋芒太露的人反而容易遭人嫉妒。所以，在待人处世中，聪明的人一定懂得明哲保身之道，不随便展现自己全部的实力，让人了解自己有多少战斗力。

那么，你是否感到自己在某方面的才华锋芒毕露？别忘了宝刀不可随便出鞘的道理。因为在决斗一开始的时候，你就先亮出自己的传家宝刀，让对方一眼就看穿了你的宝刀，这一场决斗你就输定了。为此，厚黑教主李宗吾郑重提醒你：宝刀一定要在最后关头方可出鞘，这样你才有反败为胜的机会。任何时候都不可让对方从一开始就追着你打，到最后你只能弃城投降一条路。对方越是不知道你的实力，越是不敢掉以轻心。

因此，待人处世厚黑之道告诉你：下属想在上司面前显示自己的精明时，应该以不使上司感到过分为标准，绝对不可锋芒毕露，让上司感到难堪，更不可"聪明反被聪明误"！

■ 待人处世厚黑之道二十九：不妨装点傻



——许多情况下，运用『秀才遇到兵，有理说不清』的『老粗』策略。故意使用对方无法理解的语言，或故意装作听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感。这样他会认为你不可理喻，放弃与你交手。

“秀才遇到兵，有理说不清”是流传甚久的俗语。秀才指读书人，也就是知识分子，“兵”则指没念过书的粗人，因为古代“好男不当兵”，只有老粗才会去当兵。因此知识分子碰到大老粗，在沟通上便会出现问题。

首先是语言的表达不同。虽然说的都是同一种语言，但因为二者所受教育不同，成长环境不同，语言的表达方式也就不同，结果“兵”听不懂“秀才”说的，“秀才”听不懂“兵”说的，于是秀才就有理说不清了。其次是价值观念不同。秀才认为对的，兵不一定认为对，秀才认为错的，兵不一定认为

错；而在沟通对错时，秀才的语言又不为兵所理解，当然就有理说不清了。

秀才有包袱，兵没有包袱。也就是说，秀才因为受过礼教的熏陶，反而有些话不敢说，有些事不敢做，当他遇见兵时，秀才二字便成了他的包袱；而兵没有礼教的束缚，反而什么话都敢说，什么事都敢做，于是秀才就有理说不清。

不管什么原因，秀才遇到兵有理说不清的最后结果，往往是秀才弃甲，兵获得胜利！倒不是秀才无力取胜，而是秀才不耐其烦，心竭力疲，所以干脆放弃。另外，秀才有时也会有“不跟你一般见识”的高傲虚骄，所以自动弃甲——很生气又无可奈何地弃甲！

出于以上分析，《厚黑学》认为：在待人处世中，为了利益，为了生存，有时不妨厚脸运用“秀才遇到兵，有理说不清”的“老粗”策略。故意使用对方所无法理解的语言，同时也故意装做听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感，并激发他的火气。他若发作，则你已立于不败之地，因为发脾气给人的感觉总是理亏，如果他不发作而隐忍，也必定会搅乱他的思维，不知不觉地已处于劣势。故意装傻充愣，误解他的意思，扭曲他的意思，他说他的阳关道，你说你的独木桥，这样来往几回合，他会认为你不可理喻，放弃与你交手。或者故意不讲理，因为他是秀才，你是兵，身份不同，知识水准不同，你的不讲理虽然没道理，可是却合乎你所设定的身份，对方碍于包袱以及所使用的语言，根本只有接你招的份。而你，反正就是不讲理的粗人一个。不过，不讲理要有限度，否则也会把秀才逼成兵，那就引火烧身了。

◎ 大厚黑者懂得深藏不露

在待人处世中，通过自贬来抬高别人，特别是抬高自己的上司，来获取对方的好感，往往效果奇佳。当然，“自贬”需

要脸厚，必要时甚至还要“装傻充愣”，即使受到羞辱，脸上也绝对不能有一丝一毫的不满流露，甚至还要作出满心欢喜的样子。

厚与黑固然是人之本性，行厚黑也是人情之自然。但是，真正的大厚黑者都懂得深藏不露。李宗吾说：“十室之邑，必有厚黑如宗吾者焉，不如宗吾之明说也。”因此，行厚黑的人往往是厚黑尽管厚黑，却应默默去做，不要张扬，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

安禄山就是个非常善于“深藏不露”的厚黑大师。为了“起事”，在长达十年的时间里，安禄山故意装出一副痴直和笃忠的样子，赢得唐玄宗百般信任，对他毫不防备。

公元743年，安禄山已任平卢节度使，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优待。安禄山竟乘机上奏说：“去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天：我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北飞下来，昆虫无不毙命。这件事说明只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。”

如此谎言，本来十分可笑，但由于安禄山善于逢迎，脸皮已厚至无形，唐玄宗竟然信以为真，并更加认为他憨直诚笃。

安禄山是东北混血少数民族人，他常对玄宗说：“臣生长，仰蒙皇恩，得极宠荣，自愧愚蠢，不足胜任，只有以身为国家死，聊报皇恩。”玄宗甚喜。有一次正好皇太子在场，玄宗与安禄山相见，安故意不拜太子，殿前太监大声喝斥道：“安禄山见殿下何故不拜！”安禄山假意惊叫道：“殿下何称？”玄宗微笑说：“殿下即皇太子。”安禄山又假装不明白似地问道：“臣不识朝廷礼仪，皇太子又是什么官？”玄宗大笑说：“朕百年后，当将帝位托付，故叫太子。”安禄山这才装作刚刚醒悟似地说：“愚臣只知有陛下，不知有皇太子，罪该万死。”并向太子补拜，玄宗感其“朴诚”，大加赞美。

公元747年的一天，玄宗设宴。安禄山自请以胡旋舞呈

献。玄宗见其大腹便便竟能作舞，笑着问："腹中有何东西，如此庞大？"安禄山随口答道："只有赤心。"玄宗更高兴，命他与贵妃兄妹结为异姓兄弟。安禄山竟厚着脸皮请求做贵妃的儿子。从此安禄山出入禁宫如同皇帝家里人一般。杨贵妃与他打得火热，玄宗更加宠信他，竟把天下一半的精兵交给他掌管。

安禄山的叛乱阴谋许多人都有察觉，一再向玄宗提出。但唐玄宗被安禄山"深藏不露"的厚脸假象所迷惑，将所有奏章看作是对安禄山的妒嫉，对安禄山不仅不防，反而予以同情和怜惜，不断施以恩宠，让他由平卢节度使再兼范阳节度使等要职。

安禄山的计策得手，唐玄宗对他已只有宠信毫不设防，便紧接着采取"乘疏击懈"的办法，搞突然袭击，燃起了"安史之乱"的大火。他的战略部署是倾全力取道河北，直扑东西两京长安和洛阳。

这样，安禄山虽然只有10余万兵力，不及唐军一半，但唐的猛将精兵，皆聚于西北，对安禄山毫不防备，广大内地包括两京只有8万人，河南河北更是兵稀将寡。且和平已久，武备废弛，面对安禄山一路进兵，步骑精锐沿太行山东侧的河北平原进逼两京，自然是惊慌失措，毫无抵抗能力。因而，安禄山从幽州（今北京一带）起程到袭占洛阳只花了33天时间。

不过，唐朝毕竟比安禄山实力雄厚，惊恐之余的仓促应变，也在潼关阻挡了叛军锋锐，又在河北一举切断了叛军与大本营的联系。然而无比宠信的大臣竟突然反叛，唐玄宗震怒失常，又被深深地刺伤自尊心，变得十分急躁。而孙子曰："主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。"安禄山的计谋已足以使唐玄宗失去了指挥战争所必须的客观冷静，愤怒焦急之中，忘记了当时最需要的就是先求稳住阵脚，赢得时间，待"勤王"之师到达后一举聚歼叛军之要义，草率地斩杀防守得当的封常青、高仙芝，并强令哥舒翰放弃潼关天险出击叛军，哪

有不全军覆灭一溃千里的呢?

安军占领潼关后曾止军十日，进入长安后也不组织追击，使唐玄宗安然脱逃。可见安禄山目光短浅，他只想巩固所占领的两京并接通河北老巢，消化所掠得的财富，好好享受大燕皇帝的滋味，并无彻底捣碎唐朝政权的雄图大略。然而，就是这样一个目光短浅的无赖之徒，竟然把大唐皇帝打得溃退千里，足见厚黑学的巨大功效了。

无独有偶，懂得装疯卖傻、深藏不露厚黑之道的人，在崇尚直来直去的西方也同样存在。莎士比亚的名剧《哈姆雷特》中讲了这样一个故事：有一个丹麦王子在见到冤死的父王的鬼魂之后，被神灵告知其母后与接替王位的叔父有奸情，叔父谋害了自己的父王。得知真情的哈姆雷特异常震惊，言谈举止之间自然露出了疑惑，他突然的反常变化被敏感的叔父发觉，本来就做贼心虚的叔父害怕阴谋被揭露，便想用对付老国王的方法对付王子，找机会害死哈姆雷特。

此时，哈姆雷特的处境非常险恶，稍有不慎，即会招致杀身之祸。为了赢得时间和机会，揭露阴谋，为死去的父王报仇，他含羞忍耻，装成疯子，整天在宫廷内外游荡，说些谁也听不懂的疯言痴语。但心底之下，却在细心地观察着身边的一切，甄别善恶，区分真伪，随时为复仇做着准备。

他的计划成功了！篡权的叔父放松对这个“疯”王子的戒备，哈姆雷特终于得以在关键时刻挺身而出，揭穿了一场宫廷大阴谋，杀死了敌手。虽然哈姆雷特最后也死于剑下，但他装疯卖傻的厚黑之道却取得了成功。

◎ 欲擒故纵，伺机而动

富有经验的猎手都知道，兔子只有在跑起来的时候才好打。同样之理，在待人处世中，有时明知道对方欲对自己不利，但由于对方藏的很深，表面上还无法看出对方的不义之

举。厚黑大师告诉你：不妨假装糊涂，故作不知，往往可以起到麻痹和骄纵对手的目的，待对方得意忘形、蠢蠢欲动的时候，你恰好可以一网打尽。

火车必有双轨才能行进，在待人处世中行厚黑之道，也必须“锯箭法”与“补锅法”双管齐下才能奏效。皮球要想踢得漂亮，须知借力使力的道理。同样的道理，当皮球欲踢而不能使“锯箭”不成，那就索性让事态像“补锅法”那样加速恶化。

“做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底的烟灰，一面对主人说：‘请点火来我烧烟。’他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道：‘你这锅裂痕很长。上面的油腻了，看不见，我把烟灰刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。’主人埋头一看，很惊异地说：‘不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。’及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说：‘中国变法，有许多地方是把好肉割了下来医。’这就是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法。民国初年，是锯箭、补锅二法互用。”

郑庄公，是春秋时期最先建立霸业、“挟天子以令诸侯”的霸主，是郑国国君郑武公的长子。当初郑武公娶妻姜氏生有两个儿子，大儿子寤生，二儿子共叔段。说也奇怪，大儿子寤生从娘胎里出生时，先出两足，最后出头，与正常的婴儿出生时先出头后双足相反，故取名“寤生”，意思是“倒着出生”。姜氏生寤生时很受了一番折磨，又嫌他出生时与常人相异，总是心里不喜欢他，而特别偏爱小儿子共叔段。但是按照世袭原则，只能立长子为世子，将来以继承君位。姜氏因为讨厌大儿子寤生便在郑武公活着时候，建议废掉寤生，武公严然否决了她。

郑武公死后，寤生继承君位，掌握了国家大权。姜氏便与小儿子共叔段暗中商议对策。最后订下阴毒的计谋，欲夺取庄公寤生的君位，取而代之。为了达到这个目的，姜氏就要求庄公把一个叫“制”的城邑封给共叔段。庄公早就知道母亲想让共叔段当国君的想法，也清楚姜氏不喜欢自己这个长子，由于制地地位太过重要，便假装从关心弟弟安全的角度推辞说：“制地险要，原属魏国，虢叔曾在那里丧命，封给段不大妥当。”见庄公如此说，姜氏不好特别坚持，便又要求封给一个叫“京”的城邑给共叔段。在这种情况下，庄公不好再推却，便同意将“京”地封给共叔段。第一个回合，以庄公让步而暂时告一段落。

当时大夫祭仲曾加以劝阻，认为将“京”地封给共叔段，超越先王礼制，应该拒绝。然而庄公却坚持说：“母亲执意如此，不答应怎么能行。”

共叔段得封京地，自恃朝中有姜氏宠爱，又有京地的人力和物力，更不把庄公放在眼里。他不断扩充势力，欲和庄公抗衡。于是，大臣们又劝庄公早加处置，以免共叔段羽翼养成，难以对付。而庄公仍然假装糊涂地说：“多行不义必自毙，等着看吧。”似乎对姜氏与共叔段的意图丝毫不知。

不久，共叔段又把自己的势力扩展到西部和北部边境地区，公子吕对庄公说：“现在应该动手了，不然，他占有的地方越来越多，控制的人力越来越多，就更难制服了。”庄公继续装傻说：“对国君不尽义，对兄长不亲近，土地越多，崩溃得越彻底。”对于庄公近乎大撒把的放纵，一点防备也没有。朝中众多关心庄公的大臣纷纷劝谏，可庄公仍然不理，继续任共叔段恣意行事。

这时，共叔段在外边更加紧了谋反篡位的步骤。修治城郭，集结兵力，整治武器装备，征调士卒和战车，准备偷袭都城。姜氏在内也做好了接应的准备，并约好了具体的起事日期。

至此，郑庄公才说："现在可以行事了。"为了让共叔段与姜氏放心行事，庄公故意对外宣称要出行去朝见周天子，暗地里却命令公子吕统率战车二百辆去攻打京地。京地人早知共叔段不义，都背叛了他，纷纷帮着公子吕抓拿共叔段，共叔段只得逃往鄢地。郑庄公又亲自率领大军攻打鄢地。此时的共叔段早已是众叛亲离，只好投奔到共国去了。后来，共叔段见大事已去，便引颈自杀。

剿除共叔段后，庄公又从共叔段那里搜出了姜氏写给小儿子的谋反密信，盛怒之下的庄公，将其母姜氏逐出京都，并发誓："不到黄泉永不相见！"

这就是历史上著名的"郑伯克段于鄢"的故事。其实，郑庄公早就知道了共叔段和母亲姜氏密谋造反之意，其执意不肯讨伐的原因主要是因为共叔段反叛之行尚未昭彰，轻易讨伐，恐怕会落得个凌母欺弟的不义名声。而其假装糊涂，故作不知共叔段的意图，完全是为了麻痹和引蛇出洞。最后的结果是，共叔段众叛亲离，郑庄公又显得仁至义尽。这便是郑庄公"欲擒故纵，伺机而动"的智谋所在。试想，郑庄公为了对付母亲和亲弟弟而假装糊涂，将亲弟弟引蛇出洞而击之，脸不厚心不黑能行吗？

由此可见，"锯箭法"是厚中有黑，而"补锅法"则是黑中有厚，这二大待人处世绝招，乃万变不离其宗，世人必得潜心研究才能在待人处世中运用自如。

◎ 装傻要装得恰到好处，不要弄巧成拙

在待人处世中，一个很重要的交往技巧就是"故意装傻"。这也就是指不炫耀自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。当然，要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。因此，在待人处世中，并不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

锋芒太露而惹祸上身的典型，在旧时是为人臣者功高震主。打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要借助这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，他们的才能便成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事。韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，无不如此。

凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是如此。《厚黑学》提醒你：当志得意满时，且不可趾高气扬，目空一切，不可一世，这样你不被别人当靶子打才怪哩！所以，无论你有怎样出众的才智，都一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子似的，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华，装装傻吧。

然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。一次，我的一位李姓朋友前往拜访某公司的总经理，在交谈了一会儿之后，这位总经理再三地提到 IC、IC。IC 一般指的是集成电路，然而这家公司和 IC 并没有任何关连。

原来这位总经理说的是“提升公司的形象”，也就是 CI（company image），而非 IC。然而，我的这位朋友并没有告诉对方。到后来，这位总经理自己也发现自己说错了。然后涨红了脸以难为情的表情看着我的那位朋友。他心想：“这家伙明知道我说错了却不告诉我，分明是在取笑我。”

其实，我的这位朋友完全是因为记取了“好的听众比好的发言者更重要”的处世箴言，因此才故意装傻，谁知反而弄巧成拙。如果装傻装错了反而引起对方的误会，真是太糟糕了。

在待人处世中，像这样的例子时有所闻，如何才能够应付得恰到好处的确很不容易。因为你不露锋芒，可能永远得不到

重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止，要学会睁只眼，闭只眼。

“为尊者讳”，这是官场的一条规矩。一个人，无论他原来的出身多么低贱，有过多么不光彩的经历，一旦当上了大官，爬上了高位，他身上便罩上了灵光，变得神圣起来。往昔那种种见不得人的--切，要么一笔勾销，永不许再提；要么重新改造，重新解释，赋予新的含义。

因而，在待人处世中，要谨慎处理与上司的关系，最要紧的一点就是千万不要伤害上司的尊严，同时注意替上司保守秘密。这就需要睁只眼，闭只眼，对于上司不愿意让人知道的事，看见了也假装没看见。如此装傻，自然不会有什么危险了。

■ 待人处世厚黑之道三十：装聋作哑好

——与其咄咄逼人，不如装聋作哑！要『作哑』不难，而『装聋』实属不易，因为需要培养他人言语『左耳进右耳出』的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。

聋哑之人是不会和人起争斗的，因为他听不到，说不出，别人也不会找这种人斗，因为斗了也是白斗。不过大部分人不聋又不哑，一听到不顺耳的话就会回嘴，其实一回嘴就中了对方的计，不回嘴，他自然就觉得无趣了。他如果还一再挑畔，只会凸显他的好斗与无理取闹罢了。因此，面对你的沉默，这

种人多半会在几句话之后就仓惶地且骂且退，离开现场。如果你还装出一付听不懂的样子，并且发出“啊?”的声音，那么更能让对方败走！

某机关有一个女孩子，平日只是默默工作，并不多话，而且和人聊天，也总是微微笑着。有一年，机关里来了一个好斗的女孩子，很多同事在她主动发起攻击之下，不是辞职就是请调。最后，矛头终于指向了那位沉默的女孩子。一天，这位好斗的女孩子抓到了那位一贯沉默的女孩子的把柄，立刻点燃火药，劈哩叭啦一阵猛轰，谁知那位女孩子只是默默笑着，一句话也没说，只偶尔问一句：“啊?”最后，好斗的那个主动鸣金收兵，但早已气的满脸通红，一句话也说不出来。过了半年，这位好斗的女孩子也自请他调。

看到这里，你一定会说，那个沉默的女孩子涵养实在太好了。其实真相并不是这样，而是那位女孩子天生就听力不大好，虽然理解别人的话不至有困难，但总是要慢半拍，而当她仔细聆听你的话语并思索你话语的意思时，脸上又会出现无辜、茫然的表情。你对她发作那么久，那么卖力，她回你的却是这种表情和“啊?”的不解声，难怪要斗不下去，只好鸣金收兵了。

这个故事说明了沉默力量的伟大。因为面对沉默，所有的语言力量都消失了！厚黑教主常说，只要有人的地方，就会有斗争。这不是新鲜事，在竞争的社会里弱肉强食本就是常事，和平相处才是怪事哩！因此你要有面对不怀善意的力量的心理准备，你可以不去攻击对方，但保护自己的防护网一定要有。为此，待人处世厚黑之道的秘诀是：与其咄咄逼人，不如装聋作哑！

不过，要“作哑”不难，而“装聋”实属不易，因为需要培养对他人言语“左耳进右耳出”的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。这就有必要好好修炼一番《厚黑学》的无上内功。

◎ 处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密

“马有失蹄，人有失言”。偶尔失语在待人处世中难免发生，但失语往往是许多矛盾发生和激化的根源。因此，偶遇失语的困境，如何处变不惊，巧妙换回失语，就显得很重要的。

一位师范大学的学生，在毕业前夕好不容易找到一家相当不错的中学实习，谁知实习所上的第一堂课，就差点出差．幸亏这位实习生脸皮比较厚，在突然出现的变故面前，脸上丝毫没有表露出来，从而摆脱尴尬境地。

这天，实习生刚在黑板上写了几个字，学生中突然有人叫起来：“老师的字比我们李老师的字好看多了。”

真是语惊四座，稚嫩的学生哪能想到：此时后座的班主任李老师是怎样的尴尬！对这位实习生来说，初上岗位，第一堂课就碰到这般让人难堪的场面，的确令人头疼．以后怎样同这位班主任共度实习关呢？转过身来谦虚几句，行吗？绝对不行！这位实习生灵机一动，脸上看起来若无其事，装作没有听到，继续写了几个字，然后头也不回地说：“不安安静静地看课文，是谁在下边大声喧哗。”

此语一出，使后座的李老师紧张尴尬的神情，顿时轻松多了，尴尬局面也随之轻松消除。

这位实习生的做法就是装聋作哑，因为他装作没听清学生的议论，避实就虚，即避开“称赞”这一实体，装作没有听清楚，而攻击“喧闹”这一虚像。既巧妙地告诉那位班主任“我”根本没有听到；又打击了那位学生的称赞兴致，避免了他误认为老师没有听见的可能，再称赞几句从而再次造成尴尬局面。当然，谁不愿意听好听的话？这位实习生对于自己下苦功练成的字，能够得到同学们的赞扬，他的心里肯定像是吃了蜜一般甜，只不过脸上没有显露出来罢了。

苏东坡有一句谈论个人修养的名言：“泰山崩于前而心不

惊，麋鹿兴于左而目不瞬”，这是厚黑大师的素养，也是待人处世厚黑之道必备的心理素质。因为它是一个人气度的凛然程度，也是其心理承受力的表现。

处变若惊，可能使对手看出破绽，也可能使部属惊慌失措。处变若惊是耐力不强的表现，是底气不足的象征，更是厚黑修炼不到家的自然表露。大凡成功的政治家都是能够处变不惊、气度从容的人物。当然，做到这一点是相当不容易的。必须对事情的前因后果，来龙去脉都了然于心。事情发展到哪一阶段，最好可能到达什么程度，最坏可能是什么样子，最好不消说，最坏时自己是否能承担后果。如果发展到最坏，自己仍然能够承担，那就毫不犹豫地干，这样，事到临头，会出现什么样的情形都在预料之中，何惊之有？再者，如果有事，只能总结经验，采取补救措施，预测并为未来之事做出准备。若无事，可宁心静气，思左虑右，力求有悟，即使未悟，至少可推一知二乃至推一知十。

处变不惊至少可以带来三个方面的有利战果，一是迷惑敌人，稳定军心；二是理清思绪，冷静处事，防止偏差；三是临阵不慌，必有刀枪。心慌而致乱，心惊多失策。处变不惊至少可使人们用面不改色心不惊的气度涵盖众多的人与事，及其周围的一切。内中精义博大精深，唯有能做到处变不惊的厚黑高手才能真正了解和掌握。

◎“做得说不得”与“说得做不得”要分清楚

厚黑教主李宗吾说：“友人雷民心，发明了一种最精粹的学说，其言曰：‘世间的事，分两种，一种是做得说不得，一种是说得做不得。例如大妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相戏谑，抑或骂人的妈和姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。’民心这个学

说，凡是政治界学术界的人，不可不悬诸座右。厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。”

在待人处世中，有的事“做得说不得”，而又的事又“说得做不得”，特别是与之打交道的人如果是个“既想当婊子，又要立牌坊”的厚黑高手，就更是如此。因为，他也知道自己的喜好是为人所不耻的，所以你在投其所好时，千万不要张扬，天知、地知，你知、他知，双方心领神会即可。换句话说，与这样的人相处时，当你靠厚黑之道达成了目的，你只要安心地享受成功的果实即可，至少你的法宝，就像钱财不可露白一样，千万不可张扬。这就是“做得说不得”。具体应把握以下两点：

第一步，要千方百计打听到对方“难言之隐”之所在，并把这作为一个好机会加以利用。如果利用的好，对方一定会认为你是一个与众不同的人，一个善解人意的人。

光绪六年，慈禧太后染上奇病，御医日日进诊，屡服良药，竟不见好转。此时，朝中尤为焦急，遂下诏各省督抚保荐良医。两江总督刘坤一荐江南名医马培之进京御诊。马培之，字文植，在江南被人誉为“神医”。于是一道圣旨从北京下到江苏，征召马培之进京御诊。马培之家乡孟河镇的人无不为马氏奉旨上京而感到自豪。可是年逾花甲的马培之却是欢喜不起来。他自忖：京华名医如云，慈禧太后所患之病恐非常病，否则断不会下诏征医，可见西太后之病乃非同小可。此去要是弄不顺，只怕毁了悬壶多年所得的盛誉不算，还可能会赔上老命。

七月底，马培之千里跋涉抵达京都，即打探西太后之病况。其时，关于慈禧之病传说纷纭，有人传是“月经不调”，有人说是“失血症”，还有一些离奇的传说。马氏拜会了太医院的御医，先作打探，却不得要领，心中不由十分焦急。后又连日访问同乡亲友，最后还是一位经商的同乡认识宫中一位太监，请这位太监向西太后的近侍打听慈禧患病的真实起因以及

有关宫闱之秘。果然，从这条黄门捷径传出了消息，使马培之大吃一惊：慈禧太后之病乃是小产的后遗症。慈禧早已寡居多年，何能小产？马氏吃惊之余，心中已明白了大半，也自觉心安了许多。

第二步，就是要善做“面子”工作，既要照顾到对方“面子”，还要考虑到自己的面子。最关键的是这种“涂脂抹粉”一定要自然，不流痕迹。

马培之在太监的带引下，不知拐了多少宫巷，跨过多少条门槛，终于来到了金碧辉煌、侍卫森严的体元殿。只见40多岁的慈禧太后，脸上虽然涂着很厚的脂粉，却难掩那血亏的面色。西太后先询问马氏的籍贯、年庚以及行医经历的一些细节。然后由太医介绍圣体病况。当时在场的还有京外名医薛福辰和汪守正等人，于是由薛、汪、马三医依次为西太后跪诊切脉。诊毕，三位名医又各自开方立案，再呈慈禧太后。只见老佛爷看着薛的方案沉吟不语，再阅汪的方案面色凝重，此时三大名医莫不紧张，无不沁出冷汗。但当太后看了马的方案后，神情渐转祥和，金口出言：“马文植所拟方案甚佳，抄送军机及亲王府诸大臣。”

众人听罢，心中的石头落地，而马氏更是欢喜。马培之对慈禧太后的病因本来已心中有数，再切其脉，完全暗含产后失血症。马氏在其方案上只字未敢言及妇产的病机，只作心脾两虚论治。而在具体药方上却是明栈暗渡，声东击西，用了不少调经活血之药，此正中慈禧下怀。西太后本来对医药就素有了解，见马培之方案，甚合己意，这是因为医生开的药方要抄送朝中大臣，所以必须既能治好病，又可遮掩私丑、塞住众口。马氏的药方正符合这两种要求。而薛、汪两位名医的方案虽然切中病机，脉案明了，在医术上无可挑剔，但免不了投鼠忌器而不中老佛爷的心意。后来，慈禧服用了马氏所开的药，“奇病”渐愈，一年后基本康复。马氏本人因此而深得慈禧太后的信任，留京良久，并且赏赐极丰。但是此后无论是在京还是

返归故里，马培之对慈禧的病根儿始终守口如瓶，因而得以安享晚年。

◎ 以“聪明的糊涂”摸清手下人的真实想法

许多上班一族可能都会有这样的体会，当自己的上司非常精明强干时，那么平时的言谈举止都特别谨慎，生怕被精明的上司抓住自己的疏漏之处。虽然上司精明过人，但整天被一群戴着面具的下属围在身边团团转，往往也搞不清东南西北。

待人处世厚黑之道告诉你，在这种情况下，最好的办法就是先装傻，什么都不说，什么也不管，让手下人最大限度地表演。参加假面舞会的人为什么那么放肆，就是所有参加者都觉得没有人知道自己的所作所为。同样的道理，如果下属觉得上司是个什么都不懂的笨蛋，他就会最大限度地将自己的真实想法暴露出来。此时，原本“愚笨”的上司突然精明起来，在真正摸清手下人真实想法和人品高下的情况下，对手下人员重新组合，进行大调整、大换班，往往效果最好。

韩非子曾经告诫君主说：人君防备臣下，要处无为之事，行不言之教，即很多时候表面上要清静无为，不明确表示自己的态度，以防被总在窥测君主意向的臣僚和近侍所探知；而到适当的时候，一直暗中在观察、考察群臣的皇帝，拿出赫赫皇威来，给予群臣有效甚至致命的措施，纠正他们不合君意的举措，打击他们可能触犯王法与君王利益的行为、适当表彰做得好的臣子们。只有这样，才能彰显君王的英明与伟大。臣僚总在胆战心惊中谨慎做事，夹起尾巴作人，永远跟着君王的步调，不敢为非作歹，这样国家就会安定，君主天下江山就会万世永存。就是一种以聪明的糊涂、睿智的愚笨和英明的昏庸来欺蒙臣下，考察百官，最后来个大清理、大换班，以达到治理整顿目的的厚黑之道。

楚庄王“三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人”

的典故，说的就是楚庄王以退为进、以静制动，表面上荒淫废弛，实际上在观察大臣的忠奸，最终终于知晓臣僚的真实，亲君子远小人，一举成为春秋霸主之一的例子。

据史书记载，公元前614年，楚穆王去世，他的儿子侣继承王位，史称楚庄王。看到楚国新王初立，晋国便想利用这个机会恢复已经失去了的霸业，并开始四处活动，利用自己尚未完全失去的影响，把几个早就依附于楚国的小诸侯国都拉到自己的麾下，建立了以晋国为首的联盟。楚国好不容易建立起来的势力范围眼看就有化为乌有的可能。楚国上下一片恐慌，纷纷要求楚庄王采取措施，与晋国一决雌雄。

可是，楚庄王即位后却似乎一点也不关心国家大事，整天就知道寻欢作乐，在长达三年的时间里，竟然没有发一道有关国家大事的命令，不免令人大失所望。群臣们纷纷劝谏他要节制淫乐，应该以国事为重。楚庄王对这些上谏都是不屑一顾，甚至对继续上谏的大臣下了一道死命令："今后如果再有人敢议论国君是非得失者，格杀勿论！"

命令下达后，果然上谏的人没有了，楚庄王继续全心全意地寻欢作乐。然而，毕竟还有不怕死的忠臣。一天，大夫伍举要求见国王，说有要事禀告。这时的楚庄王正忙于和宠姬们作乐，哪里有半点心思听什么要事。但是自己毕竟是一国之王啊，不见大臣又不行，只好下令带伍举上来。

伍举走进大殿，只见楚庄王左手搂着一位从郑国来的美女，右手抱着一位从越国来的美女，正坐在一大片乐器中间，尽情地欢笑。看见伍举走了进来，楚庄王才收住了笑，满脸不高兴地对伍举说道："你有什么要紧的事赶快说，没看见我在这儿忙着吗？"

伍举知道现在发火只会把事情搞糟，而且还可能真的把自己的性命搭进去，便强忍住愤怒，笑着对楚庄王说道："事儿倒也不是什么大不了的事。只是臣下听说大王特别喜欢猜谜语，臣下这里有一个谜语，许多人都猜不出来，所以今天特地

来献给大王，看大王是否能猜出来。”

楚庄王就喜欢猜谜语，特别是一听说别人都猜不出来，兴趣马上来了，连忙对伍举说：“快讲给我听。”

伍举看到楚庄王已经进了自己的圈套，知道自己的生命是没有什么危险了，便一字一顿地慢慢说道：“山上有只鸟，三年不飞翔，三年不鸣叫。请问大王这是只什么鸟？”

楚庄王明白，这是在说自己呢。可这是自己同意他说的，又不好问罪，便只好故意作出一副失望的神情说道：“我还以为是什么妙谜呢，原来就是这么一个呀，这有什么可奇怪的呢？三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人嘛。伍大人可以回去了，我明白你是什么意思。”

伍举满以为楚庄王既然明白了自己的意图，肯定会有所收敛的。没料到，此后的几个月，楚庄王不仅没有收敛，反而变本加厉，所作所为比以前有过之而无不及。

大夫苏从实在看不下去了，再也不顾什么禁令，趁上朝的机会，在大殿之上慷慨陈词，希望楚庄王能够以国事为重、远离身边那些只知逢迎拍马的人们，彻底治理国家，使楚国能够称霸中原。

楚庄王似乎十分地疑惑不解，两眼直盯着苏从，任凭他往下说。等苏从把话说完了，楚庄王才慢悠悠地说出了一句任何人听了都会感到心有余悸的话：“难道你没有听到我的命令吗？”

苏从镇静地回答说：“臣下是大王的臣下，对大王的命令岂能不知！”

楚庄王又问：“既然你知道不准上谏的命令，却还在上谏，难道你不怕死吗？”

苏从回答道：“如果我的死能够使大王成为贤明之王的话，臣心甘情愿地去死！”

众大臣看到苏从竟敢和国王辩理，都以为这个苏从肯定被杀无疑了。大家不由地都捏了一把汗，只等着楚庄王说出那句

话了。

实际上，所有大臣没有一个人了解，楚庄王表面上寻欢作乐，却是无时无刻不在寻找忠臣、良臣和智臣。因而，楚庄王不仅一点火也没有发，反而哈哈大笑起来。大臣们都被搞糊涂了，只听着楚庄王一个人笑，谁也不敢说一句话。

楚庄王尽情地笑够了，才满面春风地对苏从说："我整整等了三年，终于盼到了像你这样的忠臣。你们是楚国振兴的真正希望之所在！"随后，楚庄王下令，杀掉了三年来围在自己身边的那些只知拍马奉承的官员，并下令整顿治安，杀掉了数百名为非作歹的惯犯，提拔了数百名在这期间敢于上谏、治国有方的官员。并任用伍举和苏从全面负责国家政务，全力发展生产，训练军队。使楚国迅速地发展起来，终于打败了晋国，成了"春秋五霸"之一。

〔第六篇〕

弄道篇：多做少说，能捞别放

“弄，即弄钱之弄，川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面（求官与做官）的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。但弄字要注意，看公事上通得过通不过。只有通得过才能成功。如果通不过，自己垫点腰包也不妨；如果通得过，任他十万八万，也就不用客气了。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道三十一：死皮要赖脸

——为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。在别人不好意思的时候，如果你能厚下脸皮，做到好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。

动物会不会不好意思，需要问动物学家才知道，不过看来是没有，因为动物的动作都是出自本能，无论是觅食或是求偶，想做什么就做什么。但我觉得人和动物之间除了有许多的不同外，很重要的一点就是人会不好意思。之所以会如此，除了本身性格因素之外，礼教的束缚及文化的熏陶也是重要的原因，所以有些人动不动就“哎呀，人家不好意思嘛！”虽然这

种不好意思在待人处世中有时很可爱，但有时也会让人失去很多该有的权益及机会。因此，《厚黑学》认为，为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。

事实上，在很多情况下，不好意思，都是自己想的，也就是说，这是一种个人的反应，像有些事根本与道德、羞耻无关，别人也不认为做了这种事应不好意思，但有些人就是不敢做。例如追求女朋友，有人就会不好意思，这种不好意思就是自己想的，而不是别人想的。

在竞争激烈的社会里，人人想争利，个个展现实力，慢一步就没有了机会，因此面临生存竞争，你应该放弃不好意思的想法，大胆地表现你的想法，并采取必要的动作，否则你不好意思，别人反而笑你笨哩！厚黑教主李宗吾提醒你，尤其在以下三件事，一定要厚下脸皮，绝对不能不好意思。

首先是关于权益的事，你千万不可不好意思，应该大大方方地争取，因为你如果因为不好意思而丧失权益，是不会有人感激你的。其次，对于想拒绝的事，很多人就因为同事、朋友、亲戚的关系而不好意思拒绝，于是借钱给别人，为别人做保，甚至冒险为其两肋插刀。结果一句不好意思，帮了别人害了自己，想想多不划算。第三，对于该要求的事，很多人就因为不好意思，而有很多话不好意思说，结果事情做不好，对方得不到好处，你也苦了自己。尤其是当主管的，在工作上，绝对不能不好意思要求，否则既可能失去权威，又将会被部属欺瞒。这几件事如果你能厚下脸皮，做到不会不好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。

◎ 脸皮厚，吃个够

我从小就听过这样一句俗话，叫做："脸皮厚，吃个够；脸皮薄，吃不着。"长大后细细研读李宗吾的《厚黑学》，才发现《厚黑学》之博大精深，因为这句经过长期实践总结出

来的俗语，仅仅说透了李宗吾“厚黑学”之一半。

脸皮厚不仅是一个人待人处世获取成功的不传之秘，就是对于一个人事业的成功也是非常管用的。比如说，许多人都饱尝过的外语学习难。难在哪里？就是张不开嘴，说不出来。所以学来学去，老是卡在那儿。深入分析来看，根子还是在脸皮儿薄，怕说不好丢面子。这时，假若你能够利用一下厚脸皮，不怕出错，管它三七二十一，大声地说它一气，读它一通，自然能收到事半功倍之效。此时，可谓“脸皮厚，学得快。”据一位掌握数门外语的朋友私下对我说，他练习外语口语的秘诀就是“厚脸皮，薄嘴唇”。意思是，敢说，多说，并且在众目睽睽之下，不怕出丑。

冯某为人热情大方，最大的特点就是脸皮厚，无论别人对他态度好坏，他都能热脸相迎，因而很善于与各种各样的人打交道。在调到一个新单位后，他首先想到的是如何赢得上司的好感和赏识。在做了一番认真的调查之后，他得知上司为人保守，他就毅然舍弃了长发、牛仔裤等时髦的装束，而以循规蹈矩的形象出现在上司面前。

在初步赢得上司的好感后，冯某就想发挥自己热情、乐于助人、慷慨大方的优点，主动与上司交往，建立友谊。不成想，上司为人孤僻多疑，喜欢独处，对冯某的热情颇不以为然。冯某碰了几次壁后，脸上丝毫也不表现出来，而是决心改变策略，去顺应上司的性格特点，不再经常围着上司转。

后来，冯某发现上司有一个最大的爱好——下围棋，于是他就苦练了一段时间的棋艺，然后频频在上司常去的一家俱乐部露面，并每次都是和上司在一起捉对厮杀、切磋技艺。此举果然奏效，在黑白方寸中上司渐渐放松了心理防卫，与冯某成为朋友。

经过一段时间的交往，上司水到渠成地了解了冯某身上的优点和才干，并在工作中对他予以重用。冯某投其所好，出色地把自己推销给了上司，从而赢得了事业上的成功。

由此可见，建立在厚脸基础上的投其所好，曲意逢迎不仅是一种做官的手段，更是一门高超的待人处世厚黑技巧。

李宗吾认为：每个人都有自己的脸皮观念，这关系到自己的尊严和地位。不过，每一个人在待人处世中，都需要脸皮厚才能建立良好的人际关系，为自己的成功创造和谐的氛围。

古往今来，从东方到西方，有许多利用厚脸皮获得成功的事例。他们之所以能够成功，就是因为他们练就了刺不进扎不透的厚脸皮，保护着他们在与人打交道的过程中免遭旁人所有可能的非难和自己良心的谴责。

从历史上看，脸皮薄儿而成功者极其罕见，大凡那些获得超人成功者，皆为厚脸皮者。最有名的莫过于越王勾践，为了复仇竟然在众目睽睽之下替夫差亲口尝大便的味道。然而，他最终以自己的厚脸皮换来了“三千越甲可吞吴”的辉煌。刘备出道以来整天惶惶不可终日，四处托庇于人，见人先哭后说话，依靠自己的厚脸皮忍辱负重才终于有了三分天下。韩信更不用说，乞食于漂母，受辱于胯下，才有了垓下一战功成。还有曾国藩，屡战屡败几次被打的羞愤难当想跳江，幸亏脸皮还算厚，没打算真跳，做样子时被人拉住，屡败屡战之后，终于功成名就。

不光是政治家，唐代王播无依无靠，寄居寺庙靠和尚施舍度日，和尚为了赶走他，故意在吃饭时不敲钟，一次等到吃完饭才敲响开饭的钟声，这个读书人跑去一看啥都没了。这个人可真算是厚脸皮了，在这样的情况下他也只不过在墙上题诗两句聊以解嘲，并没有负气出走，而是继续死皮赖脸地“蹭饭”苦读，总算换来高官得中的一天。衣锦还乡回来一看，壁上两句诗早已被绿纱罩上了，又写出了“二十余年尘拂面，如今始得碧纱笼”的感慨与得意。

细思之，厚脸皮其实是在待人处世中“胜固欣然败亦喜”的平常心。“走自己的路让别人说去吧”的勇气，愈挫愈奋、百折不挠的坚忍，抱负远大、志在高远的胸襟，还有志在必得

的自信。归根结底就是心理素质好，实为当今成功者所必备。

对于社会上那些利用厚脸皮获得成功者，厚黑教主李宗吾归纳为三个层次：

其一，虽然脸皮像城墙一样厚，但是却可以被戳穿。谁见到他们都能发现他们的厚脸皮，此乃厚脸皮的初级高手。

其二，脸皮不仅既厚又硬，并且吃得油光发亮，看起来很能吸引人。此种厚脸皮者，让人感觉是可以信赖的人，在不知不觉中为其所利用，此乃厚脸皮的中等高手。

第三，脸皮厚得无形，根本看不出来。这是最高层次的厚脸皮者。修炼到这一层次的人看上去都是一些有德行的人，他们能够不顾一切地利用他人追求自己的目标，同时，被他们利用的人还颂扬他们的美德。此乃厚脸皮的顶尖高手。修炼到这个地步的人通常认为，为了获胜，没有不能付出的代价，只要能够赢得胜利，损害别人的利益更在所不惜，反正目的就是一个——成功。

脸皮厚，“吃嘛嘛香、身体倍儿棒。”“脸皮厚”，实乃待人处世中左右逢源、得心应手之良方仙丹。

◎“软饭”该吃还得吃

幽默大师林语堂曾经断言：中国一向就是女权社会，女人总是在暗地里对男人施加影响，左右着男人的心理情绪和处事态度，无形中便决定了事态的发展。然而，由于长期受封建传统的影响，许多男人内心深处总有那么一股子大男子主义，觉得堂堂男子汉靠女人来活命实在丢人，甚至把社会上那些靠女人来生活的人称作“吃软饭”。

不过，如果“吃软饭”活得滋润，总比没饭吃强吧！揭示待人处世秘诀的厚黑绝学，不光认为在某些情况下，“软饭”该吃还得吃，而且甚至鼓励人们，当遇到特殊困难时，不妨专门在女人身上做手脚，利用女人摆脱困境。

为什么有时男人做不到的事情女人往往轻而易举呢？因为女人，特别是长相出众的美女比任何武力都有威力。武力的攻伐往往带来仇恨，遭到抵抗。而美色则可以消磨敌人意志，侵蚀敌人体力，引起敌人内部矛盾。美人媚眼稍稍一丢，细腰一扭，或者柔怀一送，再强的敌人也注定要灰飞烟灭。西施送秋波，勾践灭吴国，诛了吴王；貂蝉献柔情，王允使吕布杀了奸雄董卓……如此众多的事例不胜枚举，反正许多情况下男人做不到的事，女人却能信手拈来。这种性别差异的奇特现象，迫使每一个渴望成功的人，必须要厚下脸皮，抛弃大男子主义，学会如何吃女人的“软饭”。

清末的胡林翼也非常精于吃“软饭”的门道。胡林翼出任湖北巡抚时，湖广总督是官文。官文是个旗人，在汉官密布的长江中下游地区，深得清政府的器重。曾国藩率湘军攻破金陵后，在“红旗报捷”中，特意将头功让于官文。胡林翼为了“剿贼”大计，处处忍让推功于官文，为了讨好笼络官文，甚至不顾他二品大员的体面，做起官文宠妾的干哥哥。更有甚者，当官文的宠妾过生日时，胡林翼竟率领所有文武一同贺寿，可谓把厚脸吃“软饭”推到了极至。

关于胡林翼为官文宠妾贺寿之事，梁启超在《新民丛报》的记述很详细，亦相当有趣，特摘录如下：

> 官文恭有爱妾，常欲宠异之……值妾生日，伪以夫人寿辰告百僚，拟待贺者上门，然后告以实为如夫人也。届期客集，藩司某已上手本矣。阍者以实告，藩司则大怒，索手本去。胡文忠（胡林翼字文忠）亦至，询其故。藩司曰：“夫人寿辰，吾侪庆祝，礼也，今乃若此，我朝廷大僚岂能屈膝于贱妾！”卒索手本去。胡文忠从旁赞叹曰：“好藩台！”乃语甫毕，竟自昂然传“年家眷晚生胡林翼顿首拜”之帖入祝矣。当藩司之索手本也，道府以下纷纷随索者不少，及胡文忠以巡抚生之祝，则又相随而

入。官氏妾几于求荣反辱，得文忠完其体面，妾大德之。文忠和文恭（官文）之爱而畏其妾也，归署乃以夫人之意讲官妾宴，并告太夫人善待之，妾至，胡太夫人认为义女。自是官文有不同意见，妾曰："你懂什么！你的才具识见安能比我胡大哥，不如依著胡大哥怎么做便怎么做罢！"官辄唯唯奉命惟谨。自此官胡交欢，而大犹之成实基于是。

可以说，正是因为胡林翼以"作践"自己的方式厚脸吃"软饭"，才能揽封疆全权，从而使得湘军在诸事上均比较顺利。胡林翼死后三年，曾国藩即成大功，曾国藩为此而称其"赤心以忧国家，小心以事友生，苦心以获诸将，天下宁复有似斯人者哉！"胡林翼自己则说："办事要包揽把持，只要于公家有利，就是顽钝无耻的事，我都要干。"试想，一个"顽钝无耻的事都要干"的人，脸皮该厚到怎样的程度？

◎ 让"朋友"吃不了兜着走

在家靠父母，出门靠朋友。这句话可说是尽人皆知，但是如何靠朋友，却并非人人都知道怎么做。待人处世厚黑之道认为：朋友能依靠就一定要靠，不要有什么不好意思，脸皮厚一点，什么也都过去了。另外，当"朋友"的切身利益与自己的利益发生矛盾冲突时，不妨巧妙地利用"朋友"为自己服务，至于事后朋友如何向他的上司交待，是不是能够过得去，管那么多干啥！

周瑜威武刚毅，胆识过人。当曹操挥数十万大军乘胜东下，东吴群臣闻风丧胆，纷纷欲降之时，周瑜砥柱中流，坚如磐石，受命于危难之际，进军于强敌之前，终于击败曹操，开拓荆州，赢得了鼎足而立，三分天下的关键性胜利，为东吴政权建立了巨大功勋。而在赤壁大战期间，周瑜所上演的一出精

彩的利用“朋友”剧目，可说为最后取胜起了关键性的作用。

当时，不习水战的曹操数十万大军，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使曹军的水战能力大大提高。一天，当周瑜乘船察看时，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。熟悉军事谋略的周瑜心里很明白，在双方实力相差悬殊的情况下，要想以劣胜优，必须扬长避短；而要扬长避短，就得防敌变短为长。于是，周瑜暗暗下决心：“吾必设计先除此二人，然后方可破曹尔。”

真是无巧不成书，正在周瑜绞尽脑汁设谋定策之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访，想利用与周瑜的私交，或者劝降，或者探查吴军虚实。周瑜一眼就看出蒋干的来意，于是，马上就想了一条利用“朋友”的妙计。

当天晚上，周瑜大摆筵席，盛情款待老朋友蒋干。周瑜以“只谈私情，不谈公事”为由，堵住了蒋干劝降之语。席间，周瑜开怀畅饮，喝得烂醉。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干突然发现帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中内有一封写着“蔡瑁、张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首，献于麾下，早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故做“忽觉之状。”那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干作装熟睡没有作声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只听得外面有人说：“张、蔡二都督道：‘急切间不得下手’……”后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内又睡了

起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说："吾中计矣！"

就这样，周瑜利用蒋干这个老朋友，巧妙地假曹操之手，一举除掉了两个最大的隐患。从而才有了流传至今的赤壁大战火烧曹营的壮举。

对于周瑜来说，蒋干这个"老朋友"只是他谋略大棋盘上的一颗棋子，至于事后蒋干在曹操那能不能交待，自然就不是周瑜所考虑的事了。

◎"丢卒保车"，让对方替你挡枪子

"我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩仇，我都坦然置之。有人对我说：'某人对你不起，他如何如何。'我说：'我这个朋友，他当然这样做，如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友，当然不能逃出这个原则。'"

李宗吾在《厚黑丛话》中所说的这段话，告诉人们这样一个道理，在待人处世中任何人都随时有被对方出卖的可能，甚至这个对方也可能是你最好的朋友。最佳的应对办法就是一方面黑到底，防范被人出卖，另一方面厚到家，做好被人出卖的心理准备，万一被人出卖了也不必心灰意冷。因为做父母的尚且会卖儿卖女，还有什么人可靠？如果老是相信什么"虎毒不食子"，整天以君子之心对小人之黑，早晚有一天被人卖了还津津乐道地替人数钞票。

当然，在防范被人出卖的同时，为了自己的利益，也不妨彻底地"黑"一把，将对方给卖了。精通下象棋的人都知道

在关键的时候，为了大局有时一定要主动采取“弃卒保车”的道理。那么同样的道理、在待人处世中，当自己面临危机境地时，牺牲同伙以求自保也是最好的厚黑之道。

李辅国自幼进宫当太监，开始时干最低贱的杂活儿，在皇帝的马厩中清扫马粪。他人长得很丑，却极有心计，还粗通文墨，只是一直没找到出头的机会。后来巴结上了高力士，给他当了一段奴仆，到40岁才捞了个马厩管账目的小官。李辅国极有耐心，他认真管理，不许养马的太监报假账，把马养得很肥壮。因此被推荐给太子李亨，就这样，李辅国爬了上来。李辅国十分明白，自己目前资历尚浅，威望不足服人，必须以谦卑的态度来和大臣们交往，否则，即使有皇帝的支持，在平叛时期也站不稳脚跟。李辅国卑以辞色，还经常吃斋念佛，打坐诵经，从皇上到朝臣都觉得他十分和善，都很喜欢和信任他。

在逃避“安史之乱”时，杨贵妃和杨国忠在马嵬坡被杀，宦官李辅国看准时机，向太子李亨献计，认为趁此时机可以要求唐玄宗分给他一部分兵马，以反击叛军、收复西京为号，另选落脚地。李辅国还串通好了太子的宠妃张良娣一同劝说李亨。这样，李亨在李辅国、张良娣以及建宁王李炎的劝诱之下，没有跟唐玄宗逃到四川，而是到了灵武。不久，李辅国又劝说李亨即位，说是玄宗离逃，远在四川，不足以聚拢人心平定叛乱。李亨觉得确实是即位良机，就在灵武即位，是为唐肃宗。

唐肃宗即位，确实使天下人心为之一振，因为人们已对唐玄宗失去信心、又兼唐玄宗平叛无力，远在四川，所以，人们把安定天下的希望寄托在肃宗身上。唐肃宗自任天下兵马大元帅，极其宠信李辅国，把他封为太子家令，判元帅府行军司马事，赐名护国。从此，李辅国发迹。

平定安史之乱回长安后，唐玄宗当上太上皇，与儿子唐肃宗之间不断发生权力斗争，有时到了火并的程度。一次，唐玄宗在宫中巡视，刚到睿武门，李辅国事先布置好的五百名士兵

拿着刀枪冲了出来，拦在唐玄宗马前。唐玄宗大惊失色，高力士却挺身而出，厉声喊道："这里是五十年的太平天子，李辅国你想如何？"他这一喊还真有威慑力，许多士兵不敢妄动。高力士一看情况稳住了，就又厉声疾喝，命令李辅国离队出列。李辅国没想到会节外生枝，见士兵犹豫，他便见风使舵，决定不再杀死玄宗，免得士兵不听指挥，反弄得自己祸灭九族。李辅国下马离队，来到唐玄宗面前。这时，高力士不失时机地大声高喊，"太上皇向诸位士兵问好！"士兵们一听，立刻放下心来，知道皇上不会问罪了，就都跪倒在路边，大喊高呼："太上皇万岁，万万岁！"李辅国一看，自己若不见机行事，马上就有被当作乱臣诛杀的可能，于是，舍车保帅，立即刺死身旁的小头目，割下他的头颅向唐玄宗请罪。高力士又命令李辅国给太上皇牵马，李辅国只得换下靴子，在一边为唐玄宗牵着马，和高力士一起把太上皇送回宫中。

在性命攸关的时刻，李辅国果断地以"丢卒保车"的厚黑方法，用小头目的命，换来了自身的安全。虽然人们可能觉得他的做法有点"黑"，可反过来想一想，当你处于同样的境地时，难道还能找到更好的方法吗？恐怕很难！

■ 待人处世厚黑之道三十二：舍孩子套狼

——舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。

你一定有过年关前大扫除的经验，当你一箱又一箱地打包，你是不是很惊讶自己在短短的几年内，竟然积累了那么多的东西！你可能很懊悔，埋怨自己为何没能在事前花些时间整理，淘汰一些根本就不可能再需要的东西。其实，人生又何尝不是如此呢？每个人不是都在不断地积累东西？这些东西包括你的名誉、地位、财富、亲情、关系、健康和知识等等。当然，也包括了烦恼、郁闷、挫折、沮丧和压力等。试问，在这些累积的东西中，到底有多少是真正有用的呢，又有多少是早

就该丢弃而未丢的呢。

舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。一件东西，总是紧紧地抓在手里，不舍放下，手里就没有多余的空间来接其它的东西。“舍”与“得”是辩证关系，旧的不去，新的不来。虽然人们都明白“凡事有舍才会有得”的道理，可许多人一到真事就犯浑，在待人处世中斤斤计较，生怕自己损失点什么。属于铁公鸡一个，根毛不拔。这种人根本不懂得风险存在于生活的各个角落，遍布和贯穿人生的旅途。而《厚黑学》从人本恶出发，认为在待人处世的全过程，谁也无法避开风险。要想有大成，就一定要彻底杜绝犹豫不决、患得患失的毛病，不要总盯着鼻子跟前的蝇头小利。为此，厚黑教主李宗吾提醒你：千万别忘了“舍不得孩子套不住狼”这句中国的老话。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。

◎ 有付出才能有回报

从前有个男人迷失于沙漠里，因天气酷热难耐，快要渴死了。他摇摇晃晃地四处摸索，终于找到一间废弃的屋子。这屋子饱受风霜，门窗已经荡然无存，但门外却有一个抽取地下水的泵。他喜出望外，蹒跚地走过去，拼命抽动那个泵，但出水口还是滴水全无。失望之余，他突然发现泵顶上有一个瓶子，瓶口塞着木塞，瓶身上则写着：“朋友，请你先把这瓶水灌进出水口，然后才能泵到水。还有，你走之前请务必把瓶子灌满。”他抽开木塞，看到瓶内果然有水。

此时的他该不该孤注一掷，把瓶内的水灌进出水口呢？灌进后又抽不出水怎么办？岂不是死路一条吗？如果他把那瓶水喝光，起码能暂时保住性命，免受渴死之苦。既然这样，他干吗要听瓶身上所写的指示，冒险把水灌进出水口呢？

但不知怎么搞的，他竟然遵照瓶身上的指示去做，然后，拼命地抽动那个水泵。瓶上的指示果然不错，地下水从出水口源源不断地流了出来！于是，他喝了个痛快，然后把瓶子灌满，塞上木塞，并在瓶身加上这么一句话："上面的指示是千真万确的！你必须付出一切才能有所回报。"

的确如此，如果你想成功，也必须抱着"破釜沉舟"的精神，敢于付出一切，然后才能有丰厚的回报。为此，待人处世厚黑之道认为：有时暂时牺牲掉一些利益，很可能换来的却是惊人的成功。

日本绳索大王岛村芳雄原在一家包装公司当店员。有一天，他在街上漫无目的地散步时，偶然间注意到许多花枝招展的太太小姐们，除了手中拿着自己的皮包外，每个人手里还提着个漂亮的纸袋。这些纸袋是他们在买东西时，商店给他们用来装东西用的，用这样的纸袋装东西真是既实用又方便。经过多日的细心观察，岛村发现用纸袋的人真是越来越多，看来纸袋这玩意是一个极有发展前途的东西。

于是岛村又设法参观了一家造纸厂，果然工厂忙得像刚发生了火灾的现场一样。参观后，岛村怦然心动，他断言，将来纸袋一定会风行一时！那么，做纸袋的绳索也一定会大量需要。因此他毅然决定无论如何也一定要辞职大干一番不可。

经过无数次的艰苦努力，岛村终于从银行申请到了100万元的贷款。资金有了，如何能够在竞争激烈的商界站稳脚跟呢？在创业伊始，岛村决定先舍后赚，采用了一种奇怪的"原价销售法"。

所谓"原价销售法"，即他在麻的产地以5角钱一条长45公分的价格大量购来麻绳，又照原价以每条5角钱的价格卖给东京一带的纸袋工厂。

完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，"岛村的绳索确实便宜"的名声传扬四方，各地的订售单像雪片一般地源源飞来。于是，深谋远虑早有计谋的岛村又按部就班地采取了

他的第二步行动。岛村拿着购物收据前去与订货客户们诉说："到现在为止，我是一分钱也没赚到你们的，但如果长此下去，我只有破产一条路了。"这样与客户交涉的结果，自然是他的诚实感动了客户，使客户心甘情愿地把货价提高到5角5分一条绳索。

与此同时，岛村又来到麻绳产地与厂商商量："你卖给我5角钱一条绳索，我是照原价卖出的，所以才有了这么多的订货，不过，这种'赔本赚吆喝'的生意我是不能再做下去了。"供货厂商看到岛村开给客户们的收据发票，大吃一惊，因为他们头一次遇见这种甘愿不赚钱做生意的人，于是不加考虑地一口答应，每条绳索以4角5分的价格供应给他。

这样两头一交涉，每条绳索就赚了一角钱，而他当时一天就有1000万条订货，那么利润就是相当可观的100万日元了。就这样，短短的几年功夫，岛村从一个几乎是一文不名、囊空如洗的穷光蛋摇身一变而成为日本著名的绳索大王，创业13年后，他日交货量已经超过5000万条，现在的绳索更为讲究，有塑料带、缎带、绢带等等，每条售价5元左右，利润更加可观。

开始时岛村吃了大亏，但随之他却占了更大的便宜。因为完全无利润的赔本生意不仅使他赢得了大批的用户，而且又迫使其他对手退出竞争，从而达到了自己的真正目的，挤走竞争对手使自己独占市场。这种会舍和敢舍的行事方法，非那些有胆有识、谋略过人、深谙此道之人不会使用。

◎ 有非常之舍，才能得非常之利

富有经验的待人处世高手都知道，有"舍"才会有得，而且在通常情况下，"舍"的大小差不多与所得成正比。因而他们在关键的时候，特别敢于"舍"。在待人处世中，对于奉行《厚黑学》的人来说，为了得到最大的利益，在"舍"的

方面能做出令所有人想不到的非常之举，甚至“正人君子”不屑为之事或者鄙视的事，他们也能大大方方地做得出来。

竖刁是春秋时期齐国人，为了能亲近齐桓公，他自己阉割了自己进宫伺候齐桓公，深得齐桓公的宠爱，后来成为乱政祸国的奸臣。竖刁出身贫寒，入宫后，他就极力设法进内廷做近侍。可是，宫廷之路，甚为深远，难以急成。于是，他便由外廷做起，时时小心，处处谨慎。加之他天资聪颖，手脚利落，渐渐受到桓公的注意，不久就把他调为近侍。在桓公身边，他处处留心观察桓公的生活习性和内心活动。不久，他就把桓公的各种习性和嗜好摸得一清二楚。于是他事事投其好，足其欲，迎其欢，使恒公非常满意。桓公常在众人面前夸赞他，天长日久，他就成了桓公日常生活中不可须臾离开的人物了。

竖刁深知桓公有两大嗜好，一是喜食美味、奇味；二是好女色。于是，竖刁就着力从这两方面下手，投桓公之所好，以取悦于他。宫中有一个叫易牙的人，为人奸诈，精于烹调之技。竖刁就设法与他结为朋友。易牙也深羡竖刁显赫之势，不久，两人遂成莫逆之交。有一天，竖刁向桓公举荐易牙，桓公听说易牙擅长烹调，就随口问易牙：“我对人间的鸟、兽、虫、鱼都吃腻了，只是没吃过人肉，不知人肉味道如何?”这本是桓公一句戏言，言者无心，闻者有意，易牙便把这件事牢记心里，总想着怎么才能给桓公做顿人肉宴，来博得桓公的赏识。思来想去，他忽然眼前一亮：用自己儿子不正好吗！几天后的一次午膳上，桓公吃到了一盘嫩如乳羊、鲜美无比的菜。当桓公知道这是易牙儿子的肉时，虽然感到恶心，但又觉得：易牙杀子是为了自己，可见他爱我胜于爱他的亲骨肉啊。桓公觉得推荐易牙的竖刁确有识人之才。此后，桓公不仅宠信易牙，对竖刁也更是恩宠有加了。

宫中有一个叫开方的大夫，也是竖刁的好朋友。开方本来是卫国的公子，自愿到齐桓公手下为臣，甚至15年都没回家看望父母。为了得到美女，竖刁就和开方计议要把卫额公的女

儿荐给桓公，果然，桓公得到这个美女后非常高兴。竖刁就是通过这些手段博得了桓公的宠信，在宫中身价日增。在齐桓公晚年时，这三人成了齐桓公最宠爱的心腹。

对于易牙等人的行为，管仲虽然很反感，并且多次对齐桓公说："谁不疼爱自己的儿子？谁不爱惜自己的身体？谁不想念自己的父母？这些都是人之常情。像杀子、自阉、背弃父母这样的事情，他们都能狠心干得出来，还有其它什么事情干不出来呢？这种人是靠不住的。"但在三人非同寻常的"舍"之下，齐桓公对管仲的话不以为然，他对管仲说："为了讨我的喜欢，人家连儿子都肯杀给我吃，还有什么不好的呢？"，"卒近用三子，三子专权"。

无独有偶，北齐天统四年，太上皇高湛驾崩，时年32岁。在他弥留之际，"谓士开有伊、霍之才，犹殷勤属以后事"，临崩握着士开之手说："勿舍我也！"言后握着和士开的手而死去。

武成帝退位及死去，和士开的权势不但未受到丝毫削弱，反而更为加强。一次，士开患病，一个名叫邹和泰的人前往探疾问候，正值医生为和士开诊病。医生对和士开说："大王伤害极重，应服黄龙汤。"所谓"黄龙汤"，按陶弘景之说，乃"内粪包中，久年得汁，甚黑而苦，名为黄龙汤，治湿病，垂死者皆差"。对于用惯了美味佳肴的和士开，喝这种闻而作呕的粪汁，自然"有难色"。那个探病的人见此情形则说道："此物最易服，大人不须疑，请为王尝之。"居然"一举而尽"。士开感其意，为之强服，遂得愈。这个邹和泰自然从和士开那得到了他想要的东西。

厚黑能如竖刁、易牙、开方和邹和泰者，真乃待人处世中不可战胜之厚黑高手也！

◎ 小舍小得，大舍大得

按照李宗吾的说法："《厚黑学》这门学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。如能熟练运用，自然左右逢源，头头是道。"

同样的道理，在"舍"的方面，也是"小舍小得，大舍大得"。对于个人来说，敢舍才能得利；对于国家来说，敢舍方能得国。秦国能扫平六国，统一天下，在很大程度上就是靠"舍"达到的，其中重金贿赂赵国重臣郭开，诱使赵王阵前换将就是最明显的一例。

据史书记载，大梁人尉缭来到秦国后，向秦王提了一个"以舍取国"的计策，他对秦王说：以秦国目前的强势，其他诸侯已如同秦国的郡县而已了。但最怕的是我们一时大意，让诸侯因利害相结合。所以我希望君王能舍得花大钱贿赂诸侯的豪臣，以乱其政策。大约三十万金左右，便可以把诸侯完全消灭掉。

秦王政听完尉缭建议后，非常高兴。对于尉缭的建议照单全收，并且在吞并六国的斗争中适时加以运用。长平一战，赵国损失惨重，被迫将晋北太原之地和晋中南的上党之地先后割让给秦。到秦王政时，赵国尚拥有中山、邯郸、河间等地，北有云中、雁门、代等边郡与匈奴相抗衡，西以太行山脉为屏障隔挡秦国。而齐、魏、燕国势日衰，所以赵国仍不失为东方强国。而且，赵国地处东方诸国之中枢，在秦国向中原进兵时，赵国既为韩、魏之后援，又遮掩了秦对齐、燕两国战争的锋芒。因此，秦统一六国，赵国最为关键，所以秦始皇发动了大规模的灭赵战争。

秦国发动对赵战争，由名将王翦主持，从始皇十一年开始，始皇十九年结束，先后达9年之久，大致分为两个阶段。

第一阶段为始皇十一年至十四年，这是灭赵战争的准备阶

段。秦国乘赵用兵于燕之际，由王翦亲率主力从晋中南上党地区出发，向太行山高台地区的赵军发动攻击，一举攻占了阏与（今山西和顺）、榆阳（今山西左权），直逼赵都邯郸。王翦又令桓齮率部由南阳出发，沿太行山东南麓前进，攻取了河间六城，直接威胁邯郸南部。

赵国则针锋相对，分两路抵御秦军，西路由名将李牧率军对抗王翦，南路以扈辄为将阻挡桓齮。秦、赵对峙近两年，王翦军遭到李牧的有力阻击，不得前进；桓齮则在始皇十二年攻占了邯郸东南之平阳、武城，斩赵军10万，杀赵将扈辄。第二年，桓齮又率部绕道上党，攻取了赵之赤丽、宜安，加紧了对邯郸的包围。秦王政亲赴河南，部署克邯郸的战事。当此紧急关头，赵国急抽调李牧南下，将桓齮击败于宜安、肥下。桓齮畏罪逃往燕国，秦国灭赵战争受挫。

第二阶段在始皇十五年至十九年，这是灭赵之战的关键阶段。王翦因前次西进受挫于李牧，遂改道北移，率主力由太原进攻井陉关，企图出井陉关占领邯郸以北地区；另一部仍由南路经部邑、安阳进攻邯郸之南。赵国主将李牧揣测到秦军改道的意图，便移主力北上，扼守井陉关，对抗王翦；而令司马尚率另一部赵军据守邯郸之南，以抵御南路之秦军。结果，秦赵两军又分别在北线和南线成对峙状态。王翦被李牧阻于番吾，南路秦军被司马尚所挡，又是两年时间，秦军未得进展。

秦国为了打破战争的僵局，按照尉缭的计策，派人来到赵国，重金收买了赵王的宠臣郭开，令郭开挑拨赵国君臣关系，“言李牧、司马尚叛反”。昏庸的赵王听信谗言，派赵葱及齐将颜聚替代李牧。李牧拒不受命。于是，赵王以召见为名，诱李牧回京入宫，令佞臣韩仓数列其罪状，抓住李牧上朝行礼不恭的把柄，诬告李牧说：将军战胜归来，大王亲自举爵为你祝酒，然“将军为寿于前而捍匕首，当死！”李牧申辩说：“臣身大臂短，不能及地，起居不敬，为此，特意请人给臣用木棒接长了手，并非袖藏匕首，大人若不信，请让臣伸出手来看

看。”说罢，李牧将接的手伸出衣袖，状如棒捆，以布缠之，对韩仓说，请公入告大王。韩仓不肯通报，说：“受命于王，赐将军死，不赦！”李牧自知无救，北面再拜赵王赐死之命，步出宫门，右手举剑自诛，因臂短，便不及颈，遂口衔着剑，靠着柱子自杀身死。

李牧被杀三个月后，王翦率秦军主力从上地出发，攻克了井陉关，大破赵军，杀了替代李牧的赵军主将赵葱和颜聚。秦军直逼邯郸。秦军另一路从南路进军。原来驻守邯郸之南的赵将司马尚因李牧事件株连被废，赵军南线无得力将领，南路秦军得以顺利抵达邯郸南郊。与北部的王翦军形成南北夹击之势。最后，邯郸城破，赵王被俘。秦国灭赵战争胜利结束，时间是始皇十九年。

■ 待人处世厚黑之道三十三：回头草照吃

——“好马不吃回头草！”被许多人当成是一种“志气”。但饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了。当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！

“好马不吃回头草！”这句话不知是谁先说的，并且被许多人当成是一种“志气”。但厚黑教主李宗吾对此却有不同的看法：如果真的有“志气”，宁可当“死马”也不当“活马”，那么该立碑纪念；但“志气”和“意气”你有把握分得很清楚吗？绝大多数人在面临该不该回头时，都把“意气”当成“志气”，或用“志气”来包装“意气”，明知“回头草”又鲜又嫩，却怎么也不肯回头去吃！

当然，人生有很多种可能，并不是不吃回头草就必“饿死”。回不回头完全是一种选择，但何妨有一些弹性，在面临

回不回头的利益关卡时，思考一下我现在有没有“草”可以吃？如果有，这些草能不能吃饱？如果不能吃饱，或目前无草可吃，那么未来会不会有草可吃？在吃到草之前，我尚能支持多少时间？另外，这“回头草”本身的“草色”如何？值不值得去吃？对你的意义又是如何？

《厚黑学》认为，除了这两点之外，其他诸如“面子”、“志气”这些事情，你都不必去考虑，因为一考虑“面子”和“志气”，就会使你失去对目前处境的冷静和客观。换句话说，你要考虑的是现实问题，而不是面子问题和志气问题。因为饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了！

当然，吃“回头草”时，你会碰到周遭人对你的议论，让你“消化不良”！《厚黑学》要说的却是：你吃你的草，何必管他人议论不议论？你只要闷头吃，填饱肚子，养肥自己就可以了！何况时间一久，别人也会忘记你是一匹吃回头草的马，当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！

◎ 脚踩两只船，吃了上家吃下家

要想在待人处世中立于不败之地，必须能够借助别人的力量，并且在借助别人力量的时候，最好不明显依靠任何一方，以免在对方倒霉的时候跟着下火海。那么，到底应该如何做才能获得最大的利益呢？待人处世厚黑之道认为，下策是谁也不靠，没有靠山；中策是一心投靠某一方做靠山，并与之同甘共苦；上策是脚踩两只船，让两方都将你视为心腹，吃了上家吃下家，从而保证自己获得最大的利益。明朝时的权臣焦芳，就是典型的善于脚踩两只船、上下两家通吃的厚黑高手。

焦芳刚进入翰林院之初，精通厚黑之道的他，凭借敏锐的嗅觉，立即开始寻觅政治上的强力靠山。不言而喻，在那个时代，要论靠山，当然莫大于皇帝了。

弘治十八年五月，明孝宗死，其独子朱厚照继位，是为明武宗。武宗是明代最昏庸腐败的皇帝之一。他当太子时就骄横不羁，贪于玩乐。即位后，更是整天沉湎于酒色犬马，宠信阉宦，挥霍无度。在他当皇帝的头九个月里，仅“光禄寺供应就比以前增加了十分之七，八九两月之间，一顿饭的费用已达七十多两，一年吃饭所用，不下五千余两。”可见开支已空前增加。据朱厚照当政一年的统计。“京库岁入才一百四十九万多，岁用已到了五百余万。”入不敷出，财政告急。当时户部尚书韩文上疏说：“天下经费不足。”武宗遂“诏集廷臣议金”。在廷议中，朝臣们从实际出发，指出：“理财无奇术，唯劝上节俭。”要求压缩宫廷开支。焦芳不知从哪个渠道获得这一情报，认为这是向武宗献媚表忠、立功晋升的良机，故意慷慨激昂地陈说：“庶民尚须一定的花销，何况县官耶，谚云‘无钱检故纸’。如今天下偷逃的租税不知有多少，你们不去想办法收回来，反而在这里批评皇上，是想干什么?”焦芳的话正中武宗下怀，非常高兴地说：“（焦）芳可大用也。”

正德元年（公元1505年）四月，吏部尚书马文升去位，焦芳以阿谀投好、毁人誉己的厚黑招法，靠有前面的讨好垫底，从皇帝哪儿把吏部尚书捞到了自己的手里。

武宗即位时，年岁仅有15岁，对政事不熟，也没什么兴趣，只是喜欢骑射游猎，又十分宠爱他在当太子时陪他玩乐的太监刘瑾。而刘瑾呢？则尽力迎合武宗所好，经常会同手下的马永成、高凤、罗祥、魏彬、丘聚、谷大用和张永等人，弄来鹰犬、歌伎、角觝（di同抵。古时一种娱乐活动）之类，供武宗玩乐，并经常陪同皇帝到宫苑游玩。因此“帝大欢乐之，渐信用瑾。”刘瑾等八宦官由此得宠，横行自恣，人称“八虎”或“八党”。

一向借权势为靠山的焦芳，早就准备“深结阉宦以自固”。这时眼见刘瑾日得恩宠，便“欲与瑾为好，中外附和，凡瑾所言，与芳同出一口，其所中伤，无不立应”。

当时，朝廷内外对于刘瑾等“置造巧伪，淫荡上心”，至使朝政荒废，早已议论纷纷，谴责“八虎”逆行。先是“托孤”重臣、内阁大学士刘健、谢迁、李东阳等人见武宗无心理政，整天和那帮太监嬉游无度，就与司礼太监王岳、范亨和徐智等人联合上疏规谏，接着户部尚书韩文等各部大臣也联合言官，上奏弹劾“八虎”，要求“缚送法司，以消祸萌。”朱厚照见到奏章后，“惊泣不食”，便在正德元年十月派王岳、范亨、徐智等司礼监太监，一日三次“齐诣阁议”。朱厚照原想把刘瑾等迁居南京了事，但刘健等人则执意要杀掉刘瑾等人。阁议中，刘健推案痛哭，声泪俱下，使性情刚直的王岳也受到感动，回奏说：“阁议此事!”朱厚照在群臣的压力下，也“不得已而允之，待明日发旨，捕瑾等下狱”。但是就在当天晚上，提前得到消息的焦芳便把此事偷偷告诉了刘瑾。结果，刘瑾等抢先一步，连夜赶到武宗面前，“环跪哭，以头抢地”。刘瑾对武宗说：“陷害奴才的是王岳。皇帝外出，玩玩鹰犬，何损于国事呢？朝臣所以敢于反对，是因为司礼监不得人；若司礼监得人，任凭陛下做什么，谁还敢有异议!”武宗一听，怒火顿起，立即下令让刘瑾接掌司礼监，兼提督京营，并责令马永成掌东厂，谷大用掌西厂，让“八虎”分据要职；还下令将王岳等三人贬逐南京，逼刘健、谢迁辞职，韩文也被革职。

在这场朝臣与刘瑾等“八虎”的斗争中，精通厚黑之道的焦芳，再一次巧妙地玩了一出“脚踩两只船”的把戏。按惯例，各部会奏，理当以吏部为首签署。但当时任吏部尚书的焦芳，在收到韩文等弹劾刘瑾的奏疏后，先是推说：“谏非吾事。”唯恐祸及自身，不肯首署。当韩文自愿承担责任，并声言自己负责后，焦芳才肯呈上奏疏。在他向刘瑾告密后，瞬息间所发生的变化，他还来不及获知新的信息。当第二天早上皇帝下诏宣召大臣到左顺门时，焦芳还以为是刘瑾当诛，得罪了太监，惴惴不安地“徐行在后”，还自我表白说：“今日之事，

为首者自当之。”到了门下，焦芳对同僚说不出一句话，但在暗地里却向太监透露：“上疏是（韩）文的主张，我不知道”。

然而，正是由于焦芳的告密，使事态骤然大变。本应下狱甚至被杀头的刘瑾转危为安，并在一夜之间重权在握，操弄国柄，威福自恣；而正直的廷臣却完全失败，刘健，谢迁，韩文等被逼致仕。不久，刘谨又假传圣旨，把刘健、谢迁等53名朝臣诬为“奸党”，有的被罢免，有的坐牢，有的戍边，有的被杀头，被刘瑾一伙陷害的人不可胜数。

刘瑾在掌管司礼监的当夜，就把太监王岳、范亨、徐智三人“逐之南京”。在路上又将王岳、徐智杀掉，打断了范亨的臂膀。

武宗在贬斥了敢于劝谏的大臣之后，就更无所顾忌地玩乐，他大兴土木，建筑太素殿、天鹅房船坞，又另建一座多层的宫殿，两厢设有密室，整天与一些宦官和宫女在里面花天酒地纵情淫乐。刘瑾总是在武宗玩得正高兴的时候，上前奏事，或拿出一大堆奏章让武宗裁决。正玩到兴头上的武宗，哪里顾得上这些，便非常厌烦地挥挥手说：“你老是来找麻烦，朕用你干什么，去，去！”这样推拖几次之后，刘瑾就不再奏请，独自专断，甚至发展到后来，刘瑾为了避免麻烦，而把奏章带回家中处理。慢慢就形成了朝臣在朝见了武宗之后，还必须去拜见刘瑾。当时民间流传着一种说法：“北京城里有两个皇帝，一个朱皇帝，一个刘皇帝。”

焦芳在关键时刻向刘瑾通风报信，立了“大功”，自然得到刘瑾等宦官的赏识，“遂引芳入阁，表里为奸”按明朝规制，吏部尚书是不得兼阁务的，这是朱元璋定下的祖宗成法之一。但是“自正德年间焦泌阳始”被破坏了。当然，不是刘瑾任用，焦芳自身是没有这个能力的。这足见刘瑾一伙当时的威势，同时也说明了焦芳受宠的程度。

焦芳投靠刘瑾，得到了高官厚禄，这是他脚踩两只船，不择手段、一味向上爬的结果。当然，他也深知要想巩固既得的

权势，还得进一步投靠刘瑾。明代阉党，从焦芳与刘瑾相互勾结，朋比为奸开始为祸更甚。

◎ 用厚黑术铲除异己轻而易举

没有人一开始就能身居高位，任何人都得从下层一步步往上攀爬。爬升的阶梯，往往超乎想象的狭窄，而且有些还变得容不下两人一同并进，但所有的人都一心想挤上这座阶梯。本事超众者虽说不会坠落，但为了生存无论如何还是非得往上爬不可。在往上攀爬的过程中，有时会被别人扯住后腿；情势所迫，被扯的人也非再扯别人后腿不可，另外，在攀爬的过程中，自然也难免遇到非除掉不可的竞争对手，或者说只有将对方挤下阶梯，你才能继续往上爬。

残酷的现实告诉人们，在待人处世中，竞争对手之间因为有直接的利害冲突，往往相互之间都藏着一个心眼。诸如虚情假意、说话留半句、当面说好话、背后捅刀子、踩着对方往上爬等等，大都发生在竞争对手之间。那么，当你在攀爬的狭窄通道遇到与自己争挤攀爬者，或者遇到影响自己仕途发展的人，应该如何呢？

《厚黑学》告诉你：用厚黑术铲除异己轻而易举。厚黑教主李宗吾说："有失败之事于此，君子必自反也，我必不厚；其自反而厚矣，而失败犹是也，君子必自反也，我必不黑；其自反而黑矣，其失败犹是也，君子必曰：反对我者，是亦妄人也已矣！如此则与禽兽奚择哉！用厚黑以杀禽兽，又何难焉？"

厚黑教主的这段话就是说，当你行有不得时又必须反求诸己。若自反而既厚且黑，那么，你尽可痛下杀手，铲除异己。对厚黑家而言，这乃是轻而易举的事。战国时楚国大臣费无忌，尽管许多人对其人品有非议，但其运用厚黑术于无形，不动声色地让自己的上司替自己除掉竞争对手的高超水平，还是

颇令人佩服的。

在待人处世中，铲除异己有贤愚之分：笨者行事，直截了当地白刀子进去，红刀子出来，表面上既英雄，又痛快，可是这样一来，自然是难逃法律的制裁，人们还会说你是残忍暴戾之徒。聪明者整人不需要自己动手，而是公开利用法律或假手他人去执行自己杀人的意图。这样，目的达到了，在仁义道德的面具上还可以多涂一层油彩，这就是借刀杀人。费无忌因为嫉妒圭宛，欲置之死地而后快。可费无忌不是笨人，而是一位绝顶的厚黑高手。他抓住机会，无中生有，嫁祸圭宛，自己不动声色，让囊瓦替自己除掉圭宛，实在是高明至极。

战国时、楚昭王即位，以囊瓦为相国，由伯圭宛、鄢将师、费无忌三人共同辅佐相国执掌国政。有一年，圭宛出征吴国，大获全胜，俘获大量的吴兵和兵器。昭王大喜，将所获战利品的一半赐给他，每件事必和他商量，宠幸无比。囊瓦也慢慢地开始宠爱圭宛。

费无忌心生妒忌，害怕圭宛会影响到自己的地位，便和鄢将师一起设计进行陷害。一天，费无忌对囊瓦说："圭宛有意请客，托我来转报，不知相国肯不肯去?"

囊瓦立即回答："既然来请，那有不赴之理。"

费无忌又去对圭宛说："相国早有意在贵府饮杯酒，大家快乐一下，不知你是否愿意做这个东道主？现托我来问一问。"

圭宛不知是计，答应说："我是他的下属，难得相国看得起我，真是荣幸之至！明天好了，我当设宴恭候，请你先去报告！"

费无忌又问："既然相国前来，你准备送他什么礼物呢?"

"这倒提醒我了，"圭宛说："不知相国喜欢什么?"

"据我所知，唔——"费无忌故意停顿了一下才说，"他身为相国，女子财帛自是不希罕了。惟有坚甲利兵，他最感兴趣，平日也曾对我暗示过，他很羡慕你分得的一半吴国兵甲，

要来你家赴宴，无非是想参观一下你的战利品罢了！”

“这个很容易啦！”

圭宛随即叫人拿出战利品来，费无忌又帮忙挑选出100件最坚固的兵器并告诉圭宛说：“这些够了，到时，你把这些放在门边，相国来的时候，必问及此事，一问，你就拿给他看，乘机献给他，如果是别的东西，恐怕他是不会接受的。”

圭宛信以为真，就将那百件兵器和被俘吴兵安排在门内，用布帐掩蔽起来。

第二天，圭宛大摆筵席，布置堂皇，托费无忌去请囊瓦。囊瓦正准备启程，费无忌说：“圭宛近来的态度十分傲慢，此次设宴又不知其中缘故。人心不可测，待我先去探听一下，看他摆宴情况怎样，相国然后去，这样比较安全些，好不好？”

“好！你先去看看吧！”囊瓦说。

费无忌出去在街上胡乱转了个圈，踉踉跄跄地跑了回来，一撞一跌的，喘息未定，气急败坏地说：“几乎误了大事！我已探听明白了，圭宛这次请客，是不怀好意的，打算置相国于死地。我见他门内暗藏甲兵，杀气腾腾的，相国若前去，一定中他的计。”

囊瓦一听，心里犹豫起来，说：“我和圭宛平日并无过节，他肯定不会这样做！”

费无忌乘机挑拨说：“圭宛自从征吴有功，恃王之宠，早有对相国取而代之的野心了，这是尽人皆知的事，只瞒着相国一人，我和鄢将师正防他早晚会有此一着。想想，过去吴乘我丧，我乘吴乱，圭宛本可以乘胜追击，把吴国灭了，可是他却只是俘获一些兵甲就班师，听说他得了吴国很多的贿赂，他一定心怀鬼胎，想在本国打主意，说不定——此人若得势，楚国就危险了！”

费无忌侃侃而谈，渐渐把囊瓦的思绪打乱了，但囊瓦还是不大相信，便另派心腹去圭宛家里打探个明白。

那心腹回来报告，说是确有其事，门内果然伏有甲兵。囊

瓦登时雷霆大发，即叫人去请鄢将师，告诉他这件事，并问他如何处置。

鄢将师早就与费无忌串通好，遂添油加醋地说："圭宛想造反，并非一天了，他和城内三家大族伙同一党，正想谋夺国政，还好今日发觉得快，再迟就后悔莫及了。"

气愤至极的囊瓦把桌案一拍，"我非宰了他不可！"当即奏请楚王，命鄢将师包围了圭宛的家。圭宛这才知道自己中了费无忌的奸计，欲哭无泪，欲诉无门，含冤莫辩，只好长叹一声，拔剑自刎。就这样，费无忌用厚黑术轻而易举地除掉了行情看好的圭宛。

◎ 小本大利，甘冒大险

《厚黑学》追求的不外乎名利权势，但是利益往往和风险连在一起，因此，为了追逐巨大的利益，就必须甘冒巨大的风险。宁喜就是甘冒得罪两代国君的大险，通过迎卫献公回国复位而得以独掌朝权。

周灵王二十三年（公元前549年），被孙林父、宁殖等人赶走的卫献公，带着他的兄弟和公孙丁在齐国避难已经有十二个年头了。十二年来，卫献公无时无刻不在想着重回卫国，再做他的国君。周灵王二十四年，卫献公在齐景公的暗中帮助下，把属于卫国的夷仪抢占了，并以此做为复国的据点。

这时宁殖已经死了，临终前他对儿子宁喜说："我宁家自庄武以来，世代为忠臣。逐国君的事，其实是孙家所为，并非我的本意，但现在人们都说是孙、宁两家干的，对此我死不瞑目，你若能帮助老国君复位，实现我的愿望，才是我的儿子，否则，我死后在阴间也不享用你的侍奉。"

宁喜望着奄奄一息的父亲，哭着向父亲保证，一定设法使卫献公复位。宁殖死后，宁喜继承父职，做了左相国。

这时，卫献公为了能够复位，便派公孙丁偷偷潜入帝丘

城，面见宁喜，对他说："你如果能让献公复位，重主国政，献公愿把实际大权交给你，献公只不过主持主持祭祀而已。"

宁喜一方面有父亲的遗嘱，另一方面在献公许愿让他执掌大权的巨大利益诱惑下，便答应了公孙丁的请求。但宁喜同时又想，万一自己费尽了心机，拼着性命把献公请回来，他当上了国君，要是反悔了，怎么办？如果能得到公子珍的证明，那就不怕献公反悔。

公孙丁把宁喜的想法带给卫献公。于是，卫献公对公子珍说："我能不能回卫国当国君，全在宁喜身上，要是他能让我回国，我情愿把大权交给他。他说要跟你商量商量，请你辛苦一趟吧。"

公子珍嘴上答应，可就是不动身。卫献公催了好几次，他只好说："倒不是我不愿意去，我想这事你还是再慎重考虑一下。天下哪有不管事的国君呢？到时候你一反悔，我对宁喜可就失了信。"

卫献公说："我现在是个漂泊在外的人，根本说不上大权不大权，只要能够回国，在太庙里可以延续祖宗的香火，也就心满意足了，其他一切以后再做打算。"

公子珍说："既然你决心已定，我就替你说去。"

宁喜有了公子珍做保，就开始四处活动。

大夫石恶、北宫遗等重臣都支持他，只有蘧瑗持反对意见，他说："我还没听说过把国君赶走，又将他请回来的事。"但蘧瑗知道自己无力阻挡事情的发生，便只好明哲保身，出走到鲁国隐居去了。

宁喜又将这事告诉了好友右宰谷。

右宰谷说："不可，不可。现在的国君是你父亲立的，如今已经十二年了，他并没有做过什么不好的事情，你凭什么把他废了。再说，你父亲已经废了一个国君，现在你又要再废一个，父子俩得罪两个国君，天下人岂能放过你？"

然而，宁喜为了实现父亲的遗愿，更为了能掌握卫国大

权，还是决定按与卫献公商议好的去干。这时候，孙林父已经老了，他带着大儿子孙蒯住在戚城，留下两个小儿子孙嘉和孙襄在朝中听差。

周灵王二十五年，孙嘉奉卫国国君卫秋的命令出使齐国，只剩下孙襄一个人在卫国。宁喜认为这是一个好机会，正巧公孙丁又来打探消息，于是宁喜、公孙丁便联合右宰谷，乘机杀了孙襄，逼死了卫秋，迎卫献公回国，宁喜从此掌握了卫国的大权。卫献公虽说是个挂名的国君，但他毕竟重新做了国君，又能享受荣华富贵了。

卫献公明知自己已经无力再控制卫国政局，他求的只是尽早结束流亡国君的生活，恢复国君的荣华富贵，宁喜则是明知自己在当时的历史背景下，不可能为君，他求的是一个“权”。宁喜知道卫秋当初登君位之途不正，况且是孙、宁两家共立，权力自然分散。现在独立更换国君自然就是最好的全面掌权的好机会。宁喜为了自己的权势，竟然将国君玩弄于股掌之间，心子之黑可谓世所罕见，但他毕竟用“黑心”换来了独掌朝权的丰厚回报。

■ 待人处世厚黑之道三十四：要吃眼前亏

虽然老祖先说“好汉不吃眼前亏”，但厚黑教主却要说“好汉要吃眼前亏”！因为在有的情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！

假设有这样一个状况：你开车和别车擦撞，对方的车只是小伤，甚至可以说根本不算伤，你不想吃亏，准备和对方理论

一番，可是对方车上下来四个彪形大汉，个个横眉竖目，围住你索赔，眼看四周荒僻，不可能指望有人对你伸出援手。请问，你要不要吃赔钱了事这个亏呢？

你当然可以不吃，如果你能说退他们，或是能打退他们，而且自己不受伤！如果你不能说又不能打，那么看来也只有赔钱了事了。你说他们蛮横无理，欺人太甚，《厚黑学》恰好认为，在人性社会里，不少时候是不存在说理这个词的！适者生存，哪有什么理可说啊？因此，以这假设的故事为例，赔钱就是眼前亏，你若不吃，换来的可能是一顿拳打脚踢或是车子被砸。报警？人都快被打死了，还报哪门子警啊。再说报警也不一定有用啊！所以《厚黑学》才说："好汉要吃眼前亏"。

当然，"好汉要吃眼前亏"的目的是为了留得青山，要以吃眼前亏来换取其它的利益，如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失或灾难，甚至把命都弄丢了，那还有什么意义呢？前提是要具有足够的厚脸皮，暂时放弃所谓的面子和尊严。汉朝开国名将韩信是好汉要吃眼前亏的最佳典型。乡里恶少要他爬过他们的胯下，不爬就要揍他，韩信二话不说，爬了。如果不爬呢？恐怕一顿拳打脚踢，韩信不死也要丢掉半条命，哪里来日后的统领雄兵，叱咤风云？他吃眼前亏，为的就是保住有用之躯，留得青山在，不怕没柴烧啊！

◎ 卧薪尝胆，待机而动

中国人常说"后生可畏"。这句话有着年轻人前途无量和不可轻易得罪两层含义，所以在待人处事时，人们都习惯于首先衡量对方的实力和潜力，来确定与之交往的行为界限和方式。但也有一些不聪明的人常常无视别人的实力和未来的发展，很不明智地用恶意的言行来对待别人，这样的人既不为别人的未来考虑，也不为自己的未来考虑，最后常常发出"早知今日，何必当初"的悔叹。

“水往低处流，人往高处走”。当一个人实力微弱、处境困难的时候，也就是最容易受到打击和欺侮的时候。在这种情况下，人们的抗争力最差，如果能避开大劫也算很幸运了。假如此时面对他人过分的“待遇”怎么办呢？待人处世厚黑之道认为：最好是“退一步海阔天空”，先忍下一时之气，立足于“留得青山在，不怕没柴烧”，用“卧薪尝胆，待机而动”作为忍耐与发奋的动力。

当然，这里我们所说的“卧薪尝胆，待机而动”，应把握好以下行为界限：其一，目的应该是为了度过难关，克服别人给你制造的麻烦，以免影响你的正事；其二，这种信念所针对的麻烦应是对抗性的矛盾和冲突，而不是那些鸡毛蒜皮的小事；其三，着眼于远大目标，致力于成就大事，而不能采取卑鄙的报复行为；第四，这种信念的价值就在于以暂时之忍耐换取长久的不受气。

按照厚黑教主李宗吾的观点，在中国历史上的开国皇帝中，“刘邦的脸，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是‘生知安行，从心所欲不逾矩。’至于厚字方面，还加了点学力，他的业师，就是三杰中的张良。韩信求封齐王的时候，刘邦几乎误事，全靠他的业师在旁指点。”

楚汉相争之初，刘邦势力较弱，常吃败仗。汉高祖四年，刘邦被项羽围困在荥阳。大将韩信领大军北上作战，屡战屡胜，不但不来相救，反而趁机要挟刘邦封他为“假齐王”，刘邦一听就勃然大怒，破口大骂：“他妈的，我坐困荥阳，日夜盼着你韩信来救驾，你不但不来，反要自立为王！我……”正说着张良踩了一下他的脚，刘邦是何等聪明与能忍之辈，咽了口唾沫马上改了口，但仍接着刚才的口气骂道：“男子汉大丈夫，要做就做真王，做什么假王！”立即封韩信为齐王。

刘邦封韩信为齐王后，韩信率兵前来解了荥阳之围。后来，刘邦与项羽对阵相持时，刘邦又命韩信、彭越率军合力攻打项羽，但韩信、彭越又一次按兵不动，结果刘邦再遭惨败。

张良分析了原因，认为刘邦一没有给他们封地，二没有许诺胜利后共享成果，所以韩信、彭越按兵不动，他建议刘邦先把自陈地以东直至海边的地方都封给韩信，自睢阳以北，直至阿城之地都封给彭越，然后再许诺将来与他俩共分天下。刘邦强忍着怒气按张良的意见办了。果然垓下一战全歼楚军。刘邦在创业时期可以说一忍再忍，都是不得已而为之，但他的忍换来的却是最后的胜利，一旦天下平定大权在握时，他即能轻易地收拾得罪过他的人，杀韩信、诛彭越，真是君子报仇，十年未晚啊。

最后，李宗吾总结说："刘邦天资既高，学力又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼义廉耻扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内。"

当然，我们这里不去评价刘邦当上皇帝后大肆杀戮的做法，更不是宣扬他厚颜寡耻，为了自己活命竟然不顾生身父亲和亲生儿女死活的做法，而是想通过刘邦厚黑的成功，告诉人们厚黑大法在待人处世中的奇妙作用。

◎ 危机处理不外乎先厚后黑

"厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻人吴宫为妾，这是厚字诀。后来，举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把勾践置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程度是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。"

李宗吾认为：厚黑学的道理是放诸四海而皆准的，可是它的变化多端，妙用无穷。厚黑之用，可大可小，既然可以救国，当然也可以解企业之围，乃至作最佳的危机管理。按照厚黑教主的说法，危机处理要诀不外乎先厚后黑而已。最为典型的莫过于越王勾践的事例。

春秋时期，越王勾践被吴王夫差打败，退守在会稽山上。越王勾践要求与夫差讲和，并主动提出自己夫妇到吴国给夫差

当奴仆。夫差答应了勾践的请求。勾践“厚”术初步成功。接下来，勾践到了吴国，更是将“厚”字诀发挥到了极点，他住在山洞的石屋里。夫差每次外出，勾践就亲自为其牵马，恭恭敬敬地让夫差踏着自己的脊背跨上战马。为此，许多人嘲笑他，责骂他，他都毫不在乎，对夫差更加奴颜卑膝，讨得夫差的欢心。一次夫差病了，勾践得知其病不久就会好，就去看望夫差，并亲口尝了夫差的粪便，然后向夫差道喜，说他的病体很快就会好转。夫差问他是怎么知道的，勾践说曾经跟一位名医学过医术，只要一尝病人大小便的味道，就能判断病情的好坏。他尝了夫差的大便，味道略微有点苦，是得了时气之症，不久就会好的。果然没几天，夫差的病就好了。夫差认定勾践对自己亲如骨肉，于是就把勾践放了回去。

勾践回国以后，继续发挥自己坚持忍耐的特点，艰苦朴素，与百姓群臣同甘共苦，磨炼自己的意志，不过舒服的日子，在床上铺干草，屋里挂一只猪苦胆，常常自己去尝一尝苦胆的味道，以不忘会稽失败带来的耻辱和痛苦。经过数年的准备和忍耐，极大地发展了越国的势力，于是勾践与夫差决一死战，一举包围了吴国，攻下了吴国的城池，活捉了吴王夫差。这时，夫差为了活命而向勾践请求，自己夫妇到越国给勾践当奴仆，然而勾践却没有夫差当年那么傻，他的心可比夫差当年黑得多，很坚决地拒绝了夫差的请求，要了夫差的小命。

无独有偶，宋高宗赵构在南宋初期的危机中，也是靠先厚后黑的招术，顺利坐稳了皇位。

公元1128年，金国大将粘罕率领数十万大军再次南犯，由于宋军从上到下缺乏统一的领导，致使金兵进展顺利，连克开封、大名、相州、沧州等地，冲破了宋军数道防线，并开始攻打高宗赵构的所在地扬州。

面对金兵的虎狼之师，赵构留下太子守城，自己带着亲信随从，在护卫亲兵的保护下狼狈而逃，从扬州到镇江，从镇江到常州，又从常州到杭州，2月23日在杭州落脚。沿途的官

员以至百姓，看到皇帝这样马不停蹄地一路南逃，也都丢下家园，扶老携幼，跟着逃命。道路上妻离子散，哭爹叫娘。

到了杭州，昏庸到家的高宗皇帝继续宠信王渊、康履等一批腐败无能的官员。原来护送高宗到杭州的苗傅、刘正彦所部，多是北方幽、燕一带的人，也有的是两河、中原一带的，他们多次向高宗上书，要求收复河北，高宗对此根本不理睬。

于是，苗傅、刘正彦利用将士中对高宗的不满，决定以武力“逼宫”。他们趁百官上朝之机，在路上埋下伏兵，杀死了王渊，然后带兵驱入宫中，杀了宦官百余人，并要求见高宗，万般无奈的高宗只得走到阳台上，去见众将士。

苗傅在下面厉声说：“陛下偏听宦官的话，赏罚不公，将士们流血流汗，不闻加赏；收买内侍，尽可得官。王渊遇贼不战，首先抢着逃命，又结交依势欺人的内侍康履等人，反而升为枢密院事。现在我们已将王渊斩首，唯有康履仍在君侧，乞请陛下将康履交与臣等，将他正法，以谢三军。”

高宗推辞道：“康履即将重责，卿等可还营听命。”

苗傅说：“如今金兵南下，我大宋千万生灵，肝脑涂地，这都与宦官擅权有关，若不斩康履，臣等决不还营。”

高宗看看将士们一个个逼视着他，只得命人绑了康履，送到楼下，苗傅手起刀落，一下将康履砍为两截。

高宗命苗傅等人还营，众将士仍不走，并且对高宗说：“陛下不应当立登皇位，二帝尚在金邦，一旦归来，试问若何处置。”

高宗无言以对，许以苗、刘二人高位，但两人却不肯罢休：“请太后听政，陛下退位，禅位皇太子，道君皇帝已有先例。”

宰相朱胜非劝慰无效，只好秉奏高宗。高宗沉吟了好半天心想：“不答应的话，这批人杀入宫来，什么事都干得出来，不如先解除目前的危险，再另想办法处理。”打定主意后，就对朱胜非说：“我应当退避，不过须有太后手诏，方可禅位。”

太后出面对苗、刘两人进行规劝，但苗、刘两人仍然要求高宗退位。

朱胜非献计说："苗傅有一心腹曾对我说过，苗、刘二将忠心有余，但学识不足，并且生性执拗，一时无法说得通的。因此，臣请陛下眼前以退为好，暂且禅位，静图将来。"

于是，高宗便提笔写诏，禅位于皇太子，请太后垂帘听政。

自太后听政，国家大事都由宰相朱胜非处理。胜非每日引苗、刘两人上殿，以免两人对他产生怀疑。苗傅见高宗仍在宫中，并在暗中处决国事，很不放心，便与刘正彦一起提出让高宗出宫，迁居显宁寺。

高宗长叹道："我已禅位闲居，他们还不放心，连我的起居都要他们干涉，太过分了！"

朱胜非建议道："时机还未成熟，陛下还以让步，逆来顺受为好，暂时去显宁寺居住，等到复辟时还宫，免得目前再闹乱子。"

高宗说道："这一切都靠爱卿安排了，朕听你的忠谏就是了。不过复辟一事，爱卿负责，以速为贵。二贼密布心腹，一旦得知，作好防备，就难办了。"

朱胜非低语道："已有把握，为防泄漏起见，不敢多言。陛下迁出行宫，届时可以预先躲避。"

高宗就率领妃子前往显宁寺居住。

半个月后，平江留守张浚等联络众将，一起发兵讨逆，向杭州进发。在大兵压境的情况下，苗、刘二将慌作一团，只好去和朱胜非商议。朱胜非说："我替你们着想，只有迅速改正，否则各路大军将到城下，二公将置身何地？"

苗、刘两人想了多时，确实只有这一条路可走，就听从了朱胜非的建议，请高宗复位。

高宗复位后不久，就派人追杀了苗、刘二人。

在苗、刘二人兵变，形势十分险恶的危机之时，高宗听从了朱胜非之计，暂作退避，禅位于太子，保全了自家性命，最后在时机成熟时又重新登上了皇位，并杀了逼自己退位之人，可说是典型的先厚后黑。

■ 待人处世厚黑之道三十五：苟且要偷生

——当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，却是最有效的方法。

通常情况下，当别人欺上门来时，人们最初的本能就是要回应。试想，有哪个血性男儿能够容忍别人骑在自己的脖子上拉屎呢？然而，《厚黑学》却认为：当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。

虽然说在与对手相争中，妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，它却是最有效的方法，因为它至少有以

下好处：

对于强者来说，妥协可以避免时间、精力等资源的继续投入。在胜利不可得，而资源消耗殆尽日渐成为可能时，妥协可以立即停止消耗，使喘息、整补机会。也许你会认为，强者不需要妥协，因为他资源丰富，不怕消耗；理论上是这样子，问题是，当弱者以飞蛾扑火之势咬住你时，强者纵然得胜，也是损失不小的惨胜，所以，强者在某些状况下也需要妥协。

对于弱者，妥协起码可以维持自己的存在。妥协常有附带条件，如果你是弱者，并且主动提出妥协，那么可能要付出相当的代价，但却换得了存在。存在是一切的根本，因为没有存在，就没有明天，没有未来。也许这种附带条件的妥协对你不公平，让你感到屈辱，但用屈辱换得存在，换得希望，相信也是值得的。

妥协策略的精义在于：虽然你的外表躬身屈服，但内心却是坚定不移。你的对手会因被剥夺了愤怒的理由而茫茫然不知所措，而且他们不太可能以更多的暴力回应，因为如此一来势必招致你的拚死回击。结果你就可以争取到时间和空间策划反抗行动，拉他们下马。你必须牢记，妥协是暂时的，是为了换取更大的利益，你只是表面上妥协，就像那些装死逃过一劫的动物。总之，在待人处世中，当暂时处于弱势地位的你，如果能巧妙地运用妥协术，就会有机会潜伏在对手身边，拉近距离用毒牙攻击他。

当然，妥协有时候会被认为是屈服、软弱的投降动作，但若从存在的前提来看，妥协其实是非常务实、通权达变的厚黑智慧，凡是高明的厚黑人士，在待人处世中都懂得在恰当时机接受别人的妥协，或向别人提出妥协，毕竟再大的利益也比不上生存重要。

◎ 用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”

李宗吾认为厚黑“分三步功夫：第一步，厚如城墙、黑如煤炭；第二步，厚而硬、黑而亮；第三步，厚而无形，黑而无色。这三步功夫，也可说是上中下三乘。第一步是下乘，第二步是中乘，第三步是上乘。”

佛门称善于说法的人是“信手拈来，皆成妙谛”。意思是说，随便谈什么，都能说出一篇精妙的大道理来。同样之理，将厚黑术修炼到上乘之人，也应“随时做去，皆是厚黑”：有时厚，有时黑，有时厚黑兼备，要能上中下三乘交替变化。而且不论上中下，都要注意用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”，并且把表面文章做足，做真，否则，被人识破，游戏也就玩不下去了。

卢蒲嫳是齐庄公手下的“勇爵”之一，也是一位深通厚黑之术者。为替主公报仇，处处迎合庆封。甚至当他看到庆封与自己的妻子私通时，也强忍在心，睁只眼，闭只眼，可谓脸厚至极。

周灵王二十三年，齐国相国崔杼联合庆封诈病杀了齐庄公，拥立齐景公。齐庄公手下“勇爵”一班人，有的为保齐庄公被崔杼杀掉，有的见大势已去而自杀。

“勇爵”之一的王何对同伴卢蒲癸说：“主公一向对咱们不错，现在他给人害了，咱们也应同死，才能报答主公对咱们的情义。”

卢蒲癸说：“死有何用？要想真心报答主公的情义，我们不如从长计议，暂且逃到别的国家。等将来有机会，再替主公报仇。”

于是两人对天起誓，相约以后定要为齐庄公报仇，然后二人各自去了。卢蒲癸跑到了晋国。

卢蒲癸胆大心细且是个很有计谋的人，临走前，他对兄弟

卢蒲婺说："主公设立勇爵之位，就是为了自卫。现在主公被崔氏所害，我们要是再死了，对主公有什么好处？所以我决定暂时躲避一时。我走后，你一定要想办法接近庆封，并取得他的信任，然后再想法让他召我回来。这样，我们就有办法替主公报仇了。"

卢蒲癸走后，卢蒲婺便投靠了庆封，对他处处逢迎，很快便取得了庆封的信任，成为庆封的心腹。

再说那崔杼自杀了齐庄公后，独秉朝政，专恣益甚，庆封看在眼里，气在心中，有了要除崔杼之心。恰巧崔杼家中有了内乱，崔杼前妻的两个儿子崔成、崔彊因不满父亲宠信东郭堰、棠无咎和崔明，想将他们杀死。

卢蒲婺看准时机，出谋要庆封乘机除去崔杼。崔成、崔彊在庆封的帮助下，杀了东郭堰、棠无咎，而庆封反过来又杀了崔成、崔彊。崔杼见自家内乱，害得家破人亡，便自缢身亡。庆封从此独揽齐国大权，对卢蒲婺也更加信任。

庆封掌握大权后，日益骄淫自纵，卢蒲婺让妻子出来劝酒，庆封见其妻年轻美貌，便有心与她私通。卢蒲婺一心想让庆封把他哥哥卢蒲癸召回来，所以在这种事上，也是睁只眼，闭只眼。

庆封将国政交给儿子庆舍，自己天天沉湎于酒色之中，还让妻妾搬到卢蒲婺家中去住，与卢蒲婺来了个换妻大会，庆封与卢蒲婺的妻子同眠，卢蒲婺也与庆封的妻妾同宿，互不禁忌。有时两家妻小合做一处，就像一家一样，饮酒做乐，醉了便胡天胡地，乱做一团。旁人见了都掩口偷笑，庆封与卢蒲婺也不在意。

有一天，卢蒲婺乘庆封高兴，就请求他把自己的哥哥召回来，庆封自然答应了。

卢蒲癸回到齐国后，庆封见他挺有本事，就叫他去伺候儿子庆舍。

庆舍是个大力士，见曾是齐庄公"勇爵"成员之一的卢

蒲癸也能力举千斤，就非常喜欢他，并把女儿嫁给卢蒲癸，从此二人翁婿相称，更加亲热。

庆舍常常带着卢蒲癸出去打猎。卢蒲癸乘机显露本事，庆舍直夸奖他的能耐。

卢蒲癸说："这算什么？我的朋友王何比我强多了。"

庆舍一听，立刻叫卢蒲癸把王何请回来。

自从崔杼联合庆封杀了齐庄公后，庆舍惟恐自己被人暗算，每逢出门，都带贴心卫士防卫。所以，有了卢蒲癸与王何两勇士后，庆舍便让他二人做了自己的贴身卫士，不离左右。

卢蒲癸、王何逃亡数年后，终于又回到了齐国，并取得了庆封、庆舍父子的信任。后来，他们乘庆封外出打猎，联合几位大夫，杀了庆舍。庆封逃到吴国，后被楚灵王所杀。

在《厚黑学》看来，锋芒毕露，咄咄逼人，固然能从气势上压倒对方，从而取得胜利。但韬光养晦，暂时隐藏实力，削弱对方对自己的提防与控制，特别是在自己处于劣势时，借以隐蔽和保护自己，讨好蒙骗敌手，发展壮大力量，伺机待发，也能取得同样的效果。卢蒲癸靠厚脸掩盖自己的"杀心"并最终获得成功，可以说为此做了最好的注解。

◎ 别人不干，我干！

在保守的社会，"推销自己"、"自我宣传"，向来被视为心有所图的卑劣行为。从前，只要你知道自己行，这就够了。才能不受重视，或是不为人知，又有什么？可在当今的社会，如果坚持这种想法，你只能默默无闻，一显身手的机会是绝不会轮到你的身上来的。

假如你有某一方面的才干，某种旁人不能企及的能力，就得在上司面前有意无意地表露出来，让他们发觉你是个可造之才。如果你一声不吭，别人自然无法知晓。你的才能长期无法施展，对单位来说，是浪费了一笔财富，对你个人来说，就是

埋没了大好人才。

平时就设法把自己的才能刻在上司的脑子里，一到人事有变动的时候，上司自然就会首先想到你的才能，为你做出适当的安排。再不就是利用各种机会向上司推荐你的专长，你自然就有了脱颖而出的机会。

专长何在，即使整理人事资料的电脑记载得再清楚，也是无济于事的。重要的是，上司对你的专长有所认识。否则，你就如同被丢弃在路边的石头，无人搭理。

当今世界，再也不是隐忍待机的时代，而是设法让人认识你的时代了；也不是好职位自然轮到你的时代，而是好职位全力去抢的时代了。置身在这种时代，为了推销自己，何必有所顾虑？

在待人处世中，很多人都梦想一朝获得上司的赏识，从而脱颖而出，获得最大的利益，但却常常忘了，自我形象的塑造必须通过一点一滴的积累。必须先有付出，然后才能有回报。

比如说，每一个人都有自己喜欢或者不喜欢的工作。有些人喜欢在热闹喧哗的环境中穿梭交际，而有些人则喜欢安安静静地埋头于研究工作，这是因为每个人的性情各不相同。此外，有不少人原本并不喜欢自己所从事的工作，但在每天不停地投入心力之后，便不知不觉地喜欢上自己的工作了。

或许，在你的周围，有些工作是每个人都不想做的“讨厌的工作”，大家对这样的“苦差事”都是唯恐避之不及的态度。但是工作总是要有人来做，于是，众人只好在心里暗自祈祷千万可别降到自己的头上。

在这种情况下，如果你表明自愿做这些没有人愿意做的工作会如何呢？这不但能赢得同事的尊敬，更能够得到上司的认同和赏识。有时候甚至还会让上司对你心存感激：“多亏了你的暗中帮忙！”

这是你展露才能、勇气和责任心的大好机会。有时候，即使你有这一份心，也未必有这样的差事让你做。所以，碰到这

样自我表现的机会时，决不要有一丝一毫的勉强，绝对要心存感谢才对。

当然，这样做需要有相应的心理准备。因为这一类的工作，大都是非常辛苦而且吃力不讨好的，即使你付出了全部的心力，也不一定能达到效果。即使如此，你还是应该勇气百倍地默默耕耘，这才是厚黑者的表现。

事实上，这一类工作往往比那些表面看起来华丽动人的工作，更能激发人类的斗志及潜藏的乐趣。能够从这样的工作中找到乐趣的人，大多是精通厚黑之道的处世高手。所以即使心中不满表面上也从不抱怨，仍然默默地做事，而且他们并不在乎别人怎么看怎么说，甚至对什么时候才能得到他人的认同，也不多说。因为他们坚信只要付出肯定会有回报，而且付出与回报是成正比的。如果你唯恐自己吃亏而跟着大家一起推卸，那就等于是自己把机会往外推。

当然，人生谁也难免会碰到徒劳无功的情形，然而，唯有经历过辛苦的人，才知道心存感激，也因而了解谦虚的必要性。我们每个人都有饿肚子的体会，越是饥肠辘辘的时候，愈能够体会出食物的重要性。这就像是唯有经历过病痛折磨的人，才能够深刻地体会出健康的重要性。同样的道理，唯有经历过逆境的人，才知道苦尽甘来的乐趣。

古人讲，“塞翁失马，焉知非福”。人生路途是很漫长的，从眼前分析来看或许所有的努力都是徒劳无功的，甚至是“瞎忙活”，但日后说不定就会有意外的收获。相反的，眼前看起来很光艳耀眼的事，或许很快就褪色而变成了食之无味、弃之可惜的“鸡肋”。

所以说，如果你认为做别人不愿做的事就会吃亏，因而与其他人一样地排斥这个工作，那你就和其他人一样，永远也不可能出人头地。如果你能够主动接受别人所不愿意接受的工作，并能够从中体会到无穷的乐趣，你就能够克服艰苦，达到他人所无法达到的境界，获得他人所永远得不到的丰厚回报——利益！

◎ 见好就收，精于进更要巧于退

所有高明的赌徒都明白这样一个道理：退得妙恰如进得巧。一旦获得足够的成功——即使尚有更多的成功——也要见好就收。联袂而来的好运总是可疑的，比较安全的情况是好运与厄运交错而来，这样还可以使人享受到苦中带甜之乐。当运气来得太猛太快时，它很可能会把什么东西都摔倒并撞得七零八落。虽然幸运女神有时候也给我们补偿，拿持续性来换取我们的紧张感。但如果她不得不把某个人老是长期背在背上，她一定会感到疲倦的。

楚汉相争中，刘邦最重要的谋士和文臣武将，要数萧何、张良和韩信三人。前两人，在刘邦战胜项羽后，都先后或激流勇退，或处处小心谨慎才有个善终。只有韩信，由于没有见好就收，功成后不知收敛自己，最终成了“兔死狗烹”的又一实证。

何谓“兔死狗烹”，原来它是来源于中国古代的一句俗语：“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。”虽然说，历史上立下大功而遭致杀身之祸者不计其数，但韩信则是其中最为典型的“被烹”之人。

韩信指挥打仗确实棋高一着，很有一套，刘邦拜他为大将也的确选对了人。但是，刘邦始终对他不太放心，总怕他恃功谋反。而韩信呢？他的军事造诣的确高，而且不知比刘邦要强多少，但厚黑方面的才能却绝对无法与刘邦相比。他始终对刘邦存有幻想，总以为自己为刘邦立有特殊战功，刘邦不会对他下手。在刘邦面前说话，不仅毫无顾忌，而且也没有君臣分寸。一天，两人在议论诸将优劣时，刘邦问韩信说：“你看我能领多少兵马？”韩信脱口而出：“陛下不过能领 10 万兵而已。”刘邦又问道：“那你能领多少兵马？”韩信自信地说：“多多益善。”刘邦一笑：“君既多多益善，为何为我所控？”韩信老实回答：“陛下不善统兵，却善驭将。”你看，刘邦对

韩信的猜忌之意，谁都能体会出来，独有韩信自己却毫不觉察。

韩信的好友蒯通是个智谋过人的辩士，他早已觉察出刘邦对韩信的猜忌，曾经劝韩信趁早离开刘邦自立，否则后果不堪设想。谁知韩信听了却无动于衷。刘邦正式登基当皇帝以后，韩信从以前虚封的齐王改为淮阴侯，心中不快，因而不愿随刘邦出征谋反的陈豨。吕后便借此机会，向韩信下手。她以韩信手下的随从举报韩信曾与陈豨通谋为名，让与韩信私交甚好的萧何去劝说韩信进宫。萧何来到韩信府中说："现在满朝文武都进宫祝贺主上伏陈豨告捷，唯有你称病不去似乎不太妥当吧。"韩信听了萧和的话，只得随他进宫。

谁知刚入宫门，早就设下的伏兵一涌而上，把韩信立即抓了起来。长乐宫内，吕后怒气冲冲地骂道："你为何与陈豨通谋？"韩信莫明其妙："此话从何讲起？"吕后不由分说立即宣布："现奉主上诏书，说陈豨谋反都是由你所指使，你的随从也有揭发，你还有什么可说的？"说完，不等韩信申辩，吕后立即下令将他推出处死，当即执行。

当年，是萧何月下把韩信追回并推荐为大将；如今，又是萧何把韩信引诱入宫杀害。正所谓"成也萧何，败也萧何"，这世道变得真快呀！而那刘邦回到长安后，并未责备吕后擅自杀害功臣，可见刘邦至少对此是默许的。

现在看来，如果韩信当初听了蒯通的话，及早离刘邦他去，大概不会受此祸害。或者如果韩信能明智一点，及早像张良、萧何那样激流勇退或谨慎处世，恐怕也不至于遭致如此可悲的结局。因此，《厚黑学》认为，见好就收，好自为之，不因贪图一时之富贵而头脑发热，这是待人处世中应当从韩信被诛而汲取的教训。

■ 待人处世厚黑之道三十六：死活不撒手

——虽然古书上说：『能马上得天下，不能马上治天下。』但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。并且在击败对手、抢到肥缺之后，仍须厚黑到底，保住已得的江山。

在待人处世中，一个人不可能把所有的好处都占全，如果真要那样的话，也就没有人与你打交道了。不管是谁，都应该满足已取得的好处，在志得意满时要见好就收，保住已有的战果，不要先赢后输。

甲乙两球队比赛篮球，由于实力相当，因此打来格外精彩。甲队在上半场表现颇佳，始终保持领先，到了下半场便出现疲态，开始被乙队赶上，打成平手，然后你来我往，互有领先，甲队在终场前还一度领先，但最后却输了。很多比赛就是这样子的，先赢后输。

先赢后输，那么先前的赢便变得毫无价值；当然也会有人肯定他们的球技，或是用“球运”来予以安慰，但输了就是输了，好心的肯定与安慰不仅无济于事，而且是多余的！

《厚黑学》认为：球场亦等同于人性社会里的生存竞争，唯有最后的胜利才是真正的胜利。例如，有人做生意，先是大赚，然后大赔，终于宣告倒闭；有人一辈子得意，却在老年落魄……这都是“先赢后输”的典型，他们并没有争取到最后的胜利，虽然他们曾经辉煌过。

因此，争取“最后的胜利”应作为每个人在待人处世中的最高目标。而为了达成这个目标，你不要太看重一时的胜利。如果能取胜，当然不必放弃，因为“胜利”可以强化信心及士气。只是如果这个胜利意义不大，跟取得“最后的胜利”没有太大的关系，且又多花力气，那么可以放弃这个胜利。此外，要特别注意保住好已经取得的战果。人的通病是，打胜仗后便自以为是，很容易在外界的引诱及雄心斗志之下，以既有的战果再度投入战场。当然，不是没有可能又打了胜仗，但要再投入之前，必须好好衡量计算，因为一旦失败，那么先前的战果都毫无意义。所以，对保住战果这件事，你一定要好好思量，退得妙恰如进得巧。一旦获得足够的成功——即使尚有更多的成功——也要见好就收，毕竟没有战果的胜利根本不算是胜利，已取得的战果最实惠。

创业难，守业更难。虽然古书上说：“能马上得天下，不能马上治天下。”但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。如果你辛辛苦苦击败了对手，抢到了肥缺，坐上宝座之后，却因志得意满就掉以轻心，结果很快就被其他的厚黑新秀踢下座来，岂不可笑？所以即使抢到宝座，得到了好处，仍须厚黑到底，运用待人处世厚黑之道，保住已得的江山。此外，在稳住江山之后，为了更上一层楼，还要将待人处世厚黑之道发扬光大。如此周而复始，才能扶摇直上，登峰造极，那时候你才真正能够体会到待人处世厚黑之道的神奇和伟大！

◎ 提防小人背后下绊子

有一则寓言：一只鹿瞎了左眼，鹿走到海边，在那里吃草。他用好眼对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。谁知，恰好有人坐船从旁边经过，看见这头鹿，一箭就射中了它。鹿倒下时自言自语地说："我真倒霉，原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上了更沉重的灾难。"这则寓言提醒你在待人处世中，一定要随时睁大双眼，时刻提防，就连睡觉时也要睁着一只眼睛，防止小人在背后下绊子、捅刀子。

一般来说，所谓小人都是些人品低下、手段卑劣之辈。在与他们打交道的时候，一定要加一百二十个小心才是。否则，一旦你得罪或者激怒了小人则往往陷入绝境，因为小人做事向来是不择手段的，他们会小题大做、添油加醋或凭空捏造事实在暗中对你下手。

秦桧以"莫须有"的罪名置岳飞于死地，当时韩世忠争辩说："'莫须有'三字何以服天下！"这真是"以君子之心来度量小人了"。因为秦桧根本就不需要"服天下"，只要他捏造的罪名经由"最高上司"——皇帝认可，他的目的也就达到了。

春秋时期，宋国即将与郑国开战。战前，宋国的统帅华元杀羊犒赏三军，可能是一时疏忽大意而没有给他的驾车人羊斟吃肉。等到作战时，羊斟说："前天杀羊犒军的事，由你作主；今天驾车作战的事，由我作主。"于是，他故意把车驶入郑军之中，致使华元被俘，造成了宋军大败。

战国时期，齐国有个名叫夷射的大臣，有一天他受齐王之邀参加酒宴，因为已经喝得酩酊大醉，便到门外吹风。守门的是个曾受过刖刑（断足，古代的一种酷刑）的人，他走到夷射的身边恳求道："你的酒味道真好，可不可以赏我我一杯

呢?”

“什么?一边呆着去!像你这样的囚犯还敢跟我要酒喝,真是大胆至极!”当守门人还想再恳求时,夷射已经离去。这时,天刚好下了一阵小雨,门前积了一片小便状的水滩儿。

第二天早晨,齐王出门时看到了这滩“小便”,大为不悦,厉声问道:“是谁在这里随便小便?”当时,在门前小便是一种极不礼貌的行为。

“我不是太清楚,但小的昨夜只看见大臣夷射一个人在这里站了好一会儿,再没看见其他人来过这里。”守门人诚惶诚恐地汇报说。

结果,齐王立即赐夷射毒酒而死。

一碗肉,一杯酒,本来不算什么,华元和夷射却在不经意间给自己留下了陷阱,被很不起眼的小人轻轻地送上了断头台。

另外,在中国的旧小说或旧戏中,每逢写才子佳人的套路时,常常要夹杂一个小人拨乱于其中。他或是在佳人面前中伤才子,让佳人疑心才子始乱终弃,或是在才子面前中伤佳人,让才子怀疑佳人不贞,总之要让天造地设的一双璧人产生种种误会,历经九九八十一劫难,然后才“有情人终成眷属”。

在中外的小说戏曲中一再出现这样的情节,不能完全归之为作者们的相互抄袭,它同时也表明这种无赖小人实在是生活中经常可以见到的现象。俗话说:宁拆十座桥,不毁一门亲。为什么小人会热衷于破坏别人的好姻缘呢?这也许是正人君子无意中得罪了这些卑劣小人最终给自己招惹了麻烦。

中国古代号称有“四大美人”,即西施、貂婵、王昭君和杨玉环。其中人们最熟悉的恐怕还是那个杨玉环,也就是唐玄宗的妃子杨贵妃。

据说杨贵妃有着花闭月之貌,沉鱼落雁之容,深得皇帝的宠爱。一个女人,特别是一个受到帝王宠爱的女人,总希望别人能赞美她,杨玉环自然也不例外。加之李隆基又是位出了名

的风流天子，宫廷中当然不乏一流的乐队，也有许多词臣不断地撰写歌词。在众多的词臣中，翰林学士李白无疑是最为杰出的一位。在一次宫廷酒宴中，李白曾于酒酣耳热之际，作《清平调》三首，歌颂杨玉环的美貌与得宠。据说他在作这三首诗时醉态可掬，要杨贵妃亲自为他磨墨，还命皇帝宠信的大太监高力士为他脱靴。太监的地位是卑贱的，但得宠的太监就不同了。李白要高力士当众为他脱靴，高力士自然深以为耻，从此便种下了祸根。李白的三首《清平调》写得确实很美：

云想衣裳花想容，春风拂槛露华浓。
若非群玉山头见，会向瑶地月下逢。

一枝红艳露凝香，云雨巫山枉断肠。
借问汉宫谁得似，可怜飞燕倚新妆。

名花倾国两相欢，长得君王带笑看。
解释春风无限恨，沉香亭北倚栏杆。

李白在诗中把杨玉环写得玉容花貌，像仙女一样。杨玉环十分得意，常常独自吟颂其中的清词丽句。但是，李白在诗中却提到了赵飞燕。这在李白，绝不存在丝毫讽刺的意思。他只是就赵飞燕的美丽与得宠同杨玉环相比较。但李白当时怎么也不会想到，被自己羞辱得罪的小人高力士钻了空子，并最终栽在了这个小人手里。

一天，高力士又听到杨玉环在吟诵《清平调》，便以开玩笑的口吻问道："我本来以为娘娘一定会为这几首诗把李白恨入骨髓，没料到您竟然喜欢到如此地步。"杨贵妃听后吃了一惊，不解地问道："难道李翰林侮辱了我吗？为何会使我这样恨他呢？"于是，高力士施展开移花接木的手段："难道娘娘没注意？他把您比作赵飞燕。赵飞燕是什么样的女人，怎么能

同娘娘您相提并论？他岂不是把贵妃您看得同赵飞燕一样淫贱吗。”

聪明的女人在遇到切身利害问题时，也会变得很笨。杨玉环果然立即上钩。在当时，杨玉环早已是“后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身”，她的哥哥、姐妹也都位高权重，声势显赫。她惟一担心的便是自己的地位是否稳固，绝不希望被人看作像赵飞燕那样淫贱，更害怕也落到她那样的下场。机警的高力士摸透了杨玉环的心思，因此也就在她最软弱处下了刀子。他轻而易举地便把李白的诗同赵飞燕的下场嫁接起来，使赞美的诗篇成了讥嘲的证据，激起了杨玉环的反感与憎恨之情。后来，唐玄宗曾三次想提拔李白，但都被杨玉环作梗阻止了。高力士这个小人，就是靠此手段，达到了报复脱靴之辱的目的。一次小报告，葬送了“诗仙”的大好前程。

可以说，李白豪放不羁的个性和过于清高的办事方法使他最终未能在政坛上崭露头角。在他看来，像高力士这样的小人根本不配与自己为伍，正邪势不两立，正人君子自然应疾恶如仇。正是在这一思想指导下，李白巧借酒醉之机公然在大庭广众之下侮辱了高力士，没给他留丝毫的面子，这样做自然可以泄一时之愤，但他却没有想到由此而产生的严重后果。得罪一个小人而断送了自己的功名前途，这样做值得吗？应该说，笑到最后的还是高力士。

历史上许多沉痛的教训，都提醒你在待人处世中与小人打交道时，要随时提防小人在你背后下绊子、打闷棍！

◎ 以“贪心”保全自己

人们常说：“创业难，守业更难。”虽然说，在待人处世中，如何保全即得利益，有时比争夺更困难，但对于厚黑之士来说，世上原本就没有什么困难之事，只要脸够厚心够黑，万事皆不在话下。具体说来，就是得势之时，千万不要有丝毫沽

名钓誉的想法，因为以“贪心”而自毁名誉的方法，是最好的自保之道。

李宗吾说：“绶青与我同学时，常独自一人，摇头念道：‘大丈夫不能流芳百世，亦当遗臭万年。’我听了说道：‘绶青你也太不自量力了！你我够得上遗臭万年吗？挂名青史，谈何容易！一部二十四史，挂名其中者，确数若干，无从统计，我想，至多不过一百万人罢了。我国号称四万万人，每一百年，此四万万人可以说得罄尽，请问五千年中，有若干四万万人？而挂名青史者，乃不过一百万人。此百万人中，除去因事连带书及，姓名附见者外，其经史原详列事实者，至多不过十万人，事迹彪炳者，不过万人，其为文人学士所共知，不翻书本，能信口举出者，大约不过千人。此千人中，无论好人坏人，其为妇孺知名者，不过数十人。此数十人者，又须假稗官小说之吹嘘，戏台之装点，且有子虚乌有人物，参杂其间，你我有何本事，可以侧身此数十人中？为好人固难，为坏人也不易，猛虎方能噬人，小犬一张牙，已被人踢出数步之外，虽欲害人，其何可得？你我莫说万年，要想在全国中，遗臭三日，也不可得。’”

的确如此，不管是想流芳百世或者遗臭万年，都是相当不容易的。放下这种不切实际的念头，就等于放下了无谓的负担，这时你才会了解到，只有今生今世才是最重要而可靠的，才是最需要发扬厚黑、行使厚黑学的大舞台。

即使在今生今世，扬名立功的比例也不会太高。因此，从根本上来说，你就不应该有出名的念头。你惟一必须要做的，就是立足现实，培养自己的厚黑本领，彻底地厚，彻底地黑，其他，管他呢！对于厚黑高手来说，打掉出名的念头，简直是太容易不过了，在许多情况下，为了自保往往要厚脸作践自己，甚至以自己的“贪心”来有意坏自己的名声。只要做到了这一点，相信即使没有大成，自保还是绰绰有余了。

战国末期，秦国名将王翦奉命率六十万大军攻打楚国，大

军出发前，嬴政亲自送行出咸阳五十里的霸上。在路上王翦再向嬴政请求赐给大量的良田美宅，多得使嬴政都觉得王翦的要求过分，不由说道："将军放心出征，何必担心贫穷呢?"然而，王翦仍像一个小市民一样，斤斤计较地说："做大王的将军，有功最终也得不到封侯，所以趁大王赏赐我临别酒饭之际，我也及时地请求赐给我田园，作为子孙后代的家业。"秦王嬴政见王翦如此计较，不由大笑，便答应了王翦的请求。

王翦率军出征途中，在路上不断派使者回咸阳向秦王嬴政索要田宅，先后派出五批使者，索要甚多，而秦王爽快地一一应允。有人对此不理解，对王翦说："将军之乞贷亦已甚矣!"甚至其心腹爱将私下劝告王翦。王翦却支开旁人，悄悄说："我并非贪婪之人。因秦王狡诈多疑，现在他把全国的军队交给我一人统率，心中必有不安。所以我请求赏赐，让子孙安居乐业以安秦王之心。"

事情也的确如此。秦始皇让王翦带走几乎全国的大军，很难放得下心。如果秦始皇产生什么怀疑的话，那么王翦破楚凯旋之日，也就应该就是他及其全家绑赴刑场之时。现在，王翦通过自己的"贪心"让秦始皇明白，王翦只不过是贪图利禄而无政治野心的平常人而已，遂感放心。这样，王翦便可放手伐楚，功成则无功高震主、命丧黄泉的危险。王翦灭楚后，终保一身荣华富贵，不仅自己善终，而且荫及子孙，其孙王离在秦二世时尚为将军，在赵高当权之时，许多功臣宿将惨遭杀害，而王翦家族却能够保全，这不能不说王翦有先见之明。当然，这主要是王翦精通厚黑之道，巧妙地掩饰自己的锋芒，既得收楚之功，又保存了自己，可谓是老谋深算矣!

无独有偶，像王翦这样用心良苦的侍君者，萧何也是一个。汉高祖时，吕后采用萧何之计，谋杀了韩信。人曰：成也萧何，败也萧何。高祖正带兵征剿叛军，闻讯后派使者还朝，封萧相国，加赐五千户，再令五百士卒、一名都卫做护卫。

百官都向萧何祝贺，唯独陈平表示担心，暗地里对萧何

说："大祸由现在开始了。皇上在外作战，你掌管国政。你没有冒着箭雨滚石的危险，皇上却增加你的俸薪和护卫，这并非表示宠信。如今淮阴侯（韩信）谋反被诛，皇上心有余悸，他也有怀疑你的心理。我劝你辞封赏，拿所有家产去辅助作战，这才能打消皇上的疑虑。"

萧何依计而行，变买家产犒军。高祖果然喜悦，疑虑顿减。

这年秋一天，英布谋反，高祖御驾亲征，此间派遣使者数次问候萧何。回报说："因为皇上在军中，相国正鼓励百姓拿出家财辅助军队征战，与上次所做一模一样。"

这时有个门客对萧何说："您不久就会被灭族了，你身居高位，功劳第一，便不可再得到皇上的恩宠。可是自您进入关中，一直得到百姓拥护，如今已有十多年了；皇上数次派人问及您的原因，是害怕您受到关中百姓的拥戴。现在您为何不多买田地，少抚恤百姓，来自损名声呢？皇上必定会因此解除疑心的。"

萧何认为有理，又依此计行事。高祖得胜回朝，有百姓拦路控诉相国。高祖不但没有生气，反而高兴异常，也没对萧何进行任何处分。

王翦和萧何难道说都不爱惜自己的名声吗？非也！因为与生存相比，名声又算得了什么呢？他们在巨大的成功面前，为了自保，不惜以"贪心"而自毁名声，恰恰是最高明的厚黑处世之道。

◎ 多点防人之心

中国人喜欢说："害人之心不可有，防人之心不可无。"这句话固然有其狭隘的地方，会使人变得谨小慎微、毫无磊落气度。但这句话却也并非没有道理，待人处世中，任何时候都不可无防人之心。

我认识的某机关一位姓王的局长在这方面就曾有过沉痛的教训。大概是1998年秋天，他们局分配来一个名牌大学毕业的大学生，王局长是个非常爱才的人，便对他另眼相看，那大学生也对王局长极尽奉承巴结和讨好。时间一长，两人几乎成了推心置腹的朋友。王局长什么事都不瞒他，甚至连自己和副局长之间的不和也和盘托出。

后来王局长渐渐感到，副局长与自己的矛盾日益加深，关系越来越僵，甚至时常当面出语顶撞，眼看两人实在无法共事，上级只好把二人调开完事。

本来，两个人的矛盾就是因工作而起，既然不在同一个部门工作了，矛盾自然就少了许多。日子一长，两人渐渐消除旧怨，重新搭话，王局长意外地发现副局长当初对他敌意陡增、态度突变，全是因为那个大学生在中间传话搞的鬼。他把局长批评副局长的话全都一五一十地告诉了副局长，还附带说了许多批评王局长的话。

王局长如梦初醒，大呼上当，愤然去找那位大学生。谁知，大学生却说道："我既没有造谣，也没有诽谤。我是人，总有表达我自己观点的权力吧？你可以想想，我在你面前是否说过副局长的坏话，如果没有，那就不是挑拨离间。"王局长哑然无语。

痛定思痛，王局长发现自己犯了无防人之心的错误。当你在领导岗位上时，别人对你总有几分敬畏。你说话时，别人常会诺诺应声，但千万不能据此认为别人和你的想法是一致的。尤其是不该让下属知道的事（比如领导与领导之间的矛盾），即使关系相当好，也决不透露半个字。

如果心中有什么怨气，宁可找一个不相干的朋友去诉说，也不要在下属面前吐露。在这方面存一点防人之心，是怎么也不算过分的。其实，又何止是当领导的需要有防人之心，任何人都不可失去防人之心。因为，在待人处世中，因为你需要打交道的很可能就是个厚黑高手，毫无疑问，你需要防止被此类

人所暗算。即使对方《厚黑学》的修炼不如你高，或者根本就与你不在同一水平上，那么，也需要多点防人之心。否则，说不定什么时候，就会被对方“黑”一家伙。

三国时期，曹植与曹丕争为太子。曹植才华横溢，人们敬服，曹操也对他另眼相看，内心暗暗打算把王位传给曹植。当曹植封侯的时候，曹丕在军中还不过只混到郎官，比起曹植，太不起眼了。但精通厚黑之道的曹丕却知道如何去打败曹植。

曹操带兵出征，曹丕与曹植都到路边送行。曹植充分发挥其才能，称颂父王功德，出口成章，引人注目，曹操也大为高兴。曹丕则反其道而行，不能出口成章，就装得很含蓄，假惺惺地哭拜在地上，曹操及他左右的人，都很感动，认为曹植有的只是华丽的辞藻，只有曹丕才是真正的忠诚厚道，是真实的情感。在这种情况下，曹植继续其文人的作派，我行我素，不肯用心计，这样正中曹丕下怀。曹丕进一步行使厚黑之道，掩饰真情。于是王宫中的人及曹操身边人都为他说话，终于被立为太子。曹植的日子，从此便一天天难过了。时间不长，不懂防人之道的曹植，终于被曹丕所“黑”，送了性命。

此外，还有一些人内心虚伪，对别人的奉承拍马飘飘然，毫无防备地钻进了圈套，中了别人的“厚黑”术。

前不久听说了这样一件事情：一位局长刚到某机关上任，第一件事就是找人谈话，了解情况。这个机关的一位处长出差归来，主动找局长，恳请局长对自己提意见，局长便根据反映，向他指出：“不少同志提到你在领导面前唯唯诺诺，不敢秉公直言，有点曲意奉承的味道，希望你以后注意改进。”

那位处长急忙作解释：“局长，你真不知道，前任局长有多主观，多自信啊！他根本听不进不同的意见，我只能顾全大局，违心顺从，如果领导都能像您这样谦虚随和，善于纳谏，那该多好！”

“这倒也是的。”这位局长莞尔一笑，心里甭提多舒服了。

这件事情很耐人寻味，奉承手段居然能达到如此炉火纯青

的地步，而人性的弱点又是如此愚昧可笑。

在待人处世中，多点防人之心，可以避免遭遇不测，使自己处于大体不致于失败的地位。战国时期著名的军事家孙膑被魏惠王请出山，按说该是他半生学业开花结果的时候。但他做梦也没想到自己的老同学庞涓会害他，以致于受到挖去两个膝盖骨的酷刑，差一点连小命都丢了。韩非的遭遇更坏，秦始皇读了他的书，恨不得立刻见到他，派人把韩非请到咸阳，一度交谈，相见恨晚，韩非的学业成功和将来的一番大事业似乎指日可待了。然而就在此时，韩非也断然没有想到，他的老同学李斯会在秦始皇面前进谗言，置他于死地。这两例，无论是孙膑膑足，还是韩非被害，对二人来说，都是防不胜防。正是因此这个原因，才见出防范预谋之必要。

现实社会是复杂的，待人处世厚黑之道认为：人在任何情况下都不能毫无防备地说话做事，虽然说人们不一定非得虚伪不可，但绝对需要防人。因此，为了生活的平安，为了事业顺利，一定要多点防人之心，而且在任何情况下都绝不可不厚不黑！

[General Information]
书名=李宗吾待人处世厚黑之道
作者=
页数=396
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文